

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ  
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ ІМЕНІ ІГОРЯ  
СІКОРСЬКОГО»**

Факультет менеджменту та маркетингу

Кафедра економіки і підприємництва

«На правах рукопису»

УДК 658.8

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ Круш П.В.

“ \_\_\_\_ ” \_\_\_\_\_ 2019 р.

**Дипломна робота  
на здобуття ступеня бакалавра**

з напрямку підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

на тему: «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності  
стимулювання праці »

Виконав: студент IV курсу, групи УЕ-51

Герасимчук Олексій Радомирович

Керівник к.т.н., доцент Красношарпа В.В.

Консультант з економіко-математичного

підрозділу к.е.н, доц. Кузьмінська Н.Л.

Рецензент к.е.н., доц. Черненко Н.О.

**Засвідчую, що у цій дипломній  
роботі немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань.**

**Студент** \_\_\_\_\_

Київ – 2019 року

**Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»  
Факультет менеджменту та маркетингу  
Кафедра економіки та підприємництва**

Рівень вищої освіти - перший (бакалаврський)  
Напрямок підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Круш П.В.  
«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 р.

**ЗАВДАННЯ**

на дипломну роботу студенту

**Герасимчуку Олексію Радомировичу**

1. Тема роботи Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності стимулювання праці, керівник роботи: Красношопка Володимир Володимирович, к.т.н., доцент кафедри економіки і підприємництва затверджені наказом по університету від 28.02.2019 року № 788-с.

2. Строк подання студентом роботи: 29.05.2019 року.

3. Вихідні дані до роботи: Форма №1 «Баланс», Форма №2 «Звіт про фінансові результати», статистична звітність за 2016-2018 роки, законодавчі та нормативні акти України.

4. Зміст роботи:

I. Теоретичні основи стимулювання трудової діяльності персоналу на підприємстві ( в умовах конкурентного середовища)

1.1. Сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві

1.2. Теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці

1.3. Нематеріальні методи стимулювання праці на підприємстві

## II. Аналіз фінансово-економічного стану та оцінка системи стимулювання праці на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

2.3. Аналіз ефективності стимулювання праці та оцінки персоналу на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

2.4. Виявлення пріоритетних методів стимулювання праці виробничого стимулювання підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» методом попарних порівнянь (метод Сааті)

## III. Шляхи вдосконалення процесу стимулювання праці на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

3.1. Проведення соціологічного дослідження щодо визначення пріоритетів у трудовому процесі

3.2. Аналіз результатів соціологічного дослідження та економічне обґрунтування удосконалення системи стимулювання праці

3.3. Формування комплексної системи стимулювання праці для виробничого персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів спрямованих на підвищення стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

5. Перелік ілюстративного матеріалу: презентація дипломної роботи.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 2, пункт 2.4	к.е.н., доц. Кузьмінська Н.Л.		
Нормоконтроль	к.е.н., доц. Кривда О.В.		

7. Дата видачі завдання: 15.11.2018 р.

## Календарний план

№ з/п	Назва етапів виконання дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження теми науковим керівником	16.11.2018 р.	
2	I розділ написання д/р	28.01.2019 р.	
3	II розділ написання д/р	01.03.2019 р.	
4	III розділ написання д/р	15.04.2019 р.	
5	Попередній захист дипломної роботи	07.09.2019 р.	
6	Строк подання дипломної роботи на кафедру	29.05.2019	
7	Захист дипломної роботи	20.06.2019	

Студент \_\_\_\_\_

Герасимчук О.Р.

Керівник роботи \_\_\_\_\_

Красношапка В.В.

## РЕФЕРАТ

Дипломна робота Герасимчука Олексія Радомировича на тему «Економічне обґрунтування напрямів підвищення ефективності стимулювання праці, напрям підготовки 6.030504 «Економіка підприємства», КПІ ім. І. Сікорського, 2019, Київ.

Дипломна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків.

Робота виконана в обсязі 109 сторінок, містить 5 рисунків, 32 таблиці та 1 додаток.

Мета роботи полягає в аналізі існуючих показників ефективності системи стимулювання праці підприємства, а також напрямів та способів підвищення ефективності системи стимулювання праці ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

Для економічного обґрунтування напрямів підвищення ефективності фінансових діяльності ТОВ «Сіті Франс Сервіс» в роботі використані такі методи: логічний метод, графічний метод, методи економіко-математичного моделювання, метод логічного узагальнення та порівняльний.

У роботі було проаналізовано показники, які характеризують діяльність підприємства та досліджено показники рентабельності. Аналіз показав, що підприємству необхідно збільшувати величину прибутків для того, аби мати змогу сплачувати рахунки з поточних зобов'язань. Для того, щоб покращити дану ситуацію необхідно встановлювати нову виробничу лінію і завдяки цьому підвищити загальну прибутковість підприємства.

Об'єкт дослідження – система стимулювання персоналу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні підходи до формування системи стимулювання праці ТОВ «Сіті Франс Сервіс» та його фінансової звітності.

Ключові слова: стимулювання праці, підприємство, мотивація, дохід, прибуток, нематеріальний метод, фінансовий стан, зобов'язання.

## **ABSTRACT**

Herasymchuk's bachelor thesis on the topic "Economic substantiation of the directions of increasing the efficiency of labor stimulation", field of study 6.030504 "Economics of Enterprise ", NTUU "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute", 2019, Kyiv.

Thesis consists of an introduction, 3 chapters, conclusions, list of literature sources and applications.

The work has a volume of 109 pages, contains 5 figures, 32 tables and 1 applications.

The purpose of the work is to analyze the existing indicators of the efficiency of the enterprise incentive system, as well as directions and ways to increase the efficiency of the system of labor stimulation LLC "City France Service".

The following methods were used for economic substantiation of the directions of increasing the efficiency of labor stimulation LLC "City France Service ": the logical method, the graphical method, the methods of economical and mathematical modeling, the method of logical generalization and the comparative.

In this work, indicators were analyzed that characterize the activity of the enterprise and investigated the indicators of profitability. The analysis showed that the company needs to increase the amount of profits in order to be able to pay bills from current liabilities. In order to improve this situation, it is necessary to establish a new production line and thereby increase the overall profitability of the enterprise.

The object of research is system of labor stimulation of LLC "City France Service ".

Subject of research - theoretical, methodical and practical approaches to the formation of the system of labor stimulation LLC "City France Service" and its financial reporting.

Key words: labor stimulation, enterprise, motivation , income, profit, intangible method, financial status, obligations.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>10</b>
<b>РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ( В УМОВАХ КОНКУРЕНТОГО СЕРЕДОВИЩА) .....</b>	<b>13</b>
1.1. Сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві .....	13
1.2. Теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці.....	18
1.3. Нематеріальні методи стимулювання праці на підприємстві .....	23
Висновки до розділу І .....	28
<b>РОЗДІЛ ІІ. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ « СІТІ ФРАНС СЕРВІС» .....</b>	<b>30</b>
2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сіті Франс Сервіс» .....	30
2.2 Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» .....	35
2.3 Аналіз ефективності стимулювання праці підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» .....	47
2.4 Виявлення пріоритетних напрямів стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» методом попарних порівнянь (метод Сааті).....	52
Висновки до розділу ІІ .....	60
<b>РОЗДІЛ ІІІ. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС» .....</b>	<b>63</b>
3.1. Проведення соціологічного дослідження щодо визначення пріоритетів у трудовому процесі персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс»....	63
3.2. Аналіз результатів соціологічного дослідження та економічне обґрунтування удосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс».....	69
3.3. Формування комплексної системи стимулювання праці для виробничого персоналу підприємства «Сіті Франс Сервіс» .....	74



<b>3.4 Оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення стимулювання праці персоналу підприємства «Сіті Франс Сервіс»</b> .....	86
<b>Висновки до розділу III</b> .....	90
<b>ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ</b> .....	92
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b> .....	97
<b>ДОДАТКИ</b> .....	102

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Після переходу до ринкових відносин, одним з основних питань було підвищення ефективності стимулювання праці персоналу, результатом якої є основна мета діяльності будь-якого підприємства, а саме збільшення прибутковості та покращення фінансового стану підприємства. Пошук шляхів підвищення ефективності стимулювання праці дає підприємству повноту дій і показує персоналу підприємства його важливість та значущість. Важливе значення в підвищенні ефективності стимулювання праці підприємства є дослідження його фінансового стану та таких показників як платоспроможність, ліквідність, прибуток, рентабельність та ін.

**Зв'язок роботи з науково-дослідними темами.** Дипломну роботу виконано відповідно до планів науково-дослідних робіт кафедри економіки та підприємництва НТУУ «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» за темою: «Управління економічною безпекою суб'єктів національного господарства (№ ДРН 0116U004577), у межах якої особисто автором обґрунтовано теоретичні засади дослідження підвищення ефективності стимулювання праці підприємства та розроблено методичний підхід для досягнення даних результатів .

**Ступінь розробки наукової проблеми.** Значний внесок в стимулювання праці персоналу, знайшли відображення в роботах зарубіжних та вітчизняних вчених: Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Е. Лібанова, В. Данюк, , Н. Лук'янченко, Л. Семів, С. Сардак та багато інших.

**Мета і завдання дослідження.** Метою даної дипломної роботи є аналіз можливостей підвищення ефективності стимулювання праці підприємства, як економічної категорії, визначення його значення для розвитку й діяльності підприємства та розрахунок і визначення показників фінансового стану ТОВ «Сіті Франс Сервіс». Завершальним етапом є надання рекомендацій щодо

підвищення ефективності стимулювання праці підприємства та шляхів його покращення.

У ході дослідження було поставлено і вирішено такі **завдання**:

- 1) досліджено теоретичні основи стимулювання трудової діяльності та виявлено сутність та роль стимулювання праці в конкурентному середовищі;
- 2) визначено теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці, розглянуто нематеріальні методи стимулювання праці;
- 3) досліджено характеристику підприємства, статистичну звітність та аналіз фінансового стану ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;
- 4) проведено оцінку фінансового стану ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;
- 5) розроблено напрями ефективного формування комплексної системи стимулювання праці виробничого персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс»;
- 6) проведено обґрунтування пропозицій щодо потреби в запропонованих заходах;
- 7) досліджено ефективність використання розроблених заходів для підвищення ефективності стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» внаслідок впровадження нових методів стимулювання персоналу, у тому числі й нематеріального.

**Об'єкт дослідження** – система стимулювання персоналу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

**Предмет дослідження** – теоретичні, методичні та практичні підходи до підвищення ефективності стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

**Методи дослідження.** Для економічного обґрунтування напрямів підвищення ефективності стимулювання праці ТОВ «Сіті Франс Сервіс» було використано логічний метод, графічний, коефіцієнтний та порівняльний методи, метод логічного узагальнення та порівняльний аналіз.

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у розробці й економічному обґрунтуванню напрямів підвищення ефективності стимулювання праці персоналу, а саме пропозиції щодо підвищення ефективності стимулювання праці персоналу підприємства шляхом впровадження нових методів стимулювання праці, у тому числі й нематеріальних. Вказані напрям дозволяють підвищити ефективність стимулювання праці персоналу підприємства, а саме продуктивність праці, і як наслідок чистий прибуток.

**Апробація.** Основні результати дослідження опубліковано в наукових роботах:

1. Герасимчук О.Р. Наукові відкриття та фундаментальні наукові дослідження: світовий досвід: зб. наук. праць «ΛΟΓΟΣ» з матеріалами міжнар. наук.-практ. конф., м. Полтава, 20 травня, 2019 р. Полтава : ГО «Європейська наукова платформа», 2019. Т.6. с. 124.

## **РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СТИМУЛЮВАННЯ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ ( В УМОВАХ КОНКУРЕНТОГО СЕРЕДОВИЩА)**

### **1.1. Сутність та роль стимулювання праці в управлінні персоналом на сучасному підприємстві**

Система стимулювання праці в умовах ринкової економіки є дуже важливим елементом в управлінні та розвитку сучасного підприємства, адже створює такі умови праці для кожного працівника, які дозволять йому максимально використати свій трудовий потенціал, від цього залежить реалізація цілей та завдань підприємства.

Сучасні власники, керівники, і менеджери всіх рівнів в рамках своїх посадових функцій повинні розуміти і враховувати в управлінській діяльності, що на діяльність конкретного працівника в процесі праці значний вплив мають різні мотиви, потреби, стимули, цілі. Матеріальна винагорода у вигляді оплати праці, використання різних видів трудових і соціальних пільг, безсумнівно, робить істотний вплив на активність персоналу і його інтерес до роботи. Однак, як показують різні дослідження, на ефективність діяльності персоналу, співробітників підприємств впливають й інші умови. Усі ці елементи ставляться до процесу стимулювання та мотивації праці, або системі стимулювання та мотивації праці персоналу[23].

Тож розглянемо, що передбачає стимулювання праці і для чого воно потрібно на підприємстві. Стимулювання праці передбачає створення механізму, при якому активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати, стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці[23].

Поряд з поняттям мотивації праці існує поняття стимулювання праці. Вони тісно взаємопов'язані між собою і взаємно доповнюють один одного. Тим

часом як методи управління працею стимулювання і мотивація протилежні за спрямованістю: перша спрямована на зміну існуючого стану; друге - на його закріплення, але при цьому вони взаємно доповнюють один одного[23].

Різниця між мотивацією та стимулюванням (таблиця 1.1, таблиця 1.2) [5], [6], [7], [8], [9], [10], [11], [12], [14], [15], [16], [17], [18], [19], [20].

Таблиця 1.1 – Визначення поняття мотивації

Визначення поняття «мотивація»	Автор	Ключове слово
Це процес емоційно-чуттєвого співставлення образу власної потреби із образом зовнішнього предмету, або, це - внутрішній психічний механізм людини, який забезпечує пізнання предмету відповідно до потреби людини і який запускає правильну поведінку людини на привласнення цього предмету	Маскон І.В. Бутко М., Белокур Є.	Внутрішній психічний механізм людини
Це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність.	Крушельницька О.В., Мельничук Д.П.	Бажання Задоволення
Це свідоме прагнення до певного типу задоволення потреб, до успіху	Вернадський А.А.	Свідоме прагнення
Це процес спонукання людини до певної діяльності за допомогою внутрішньо особистісних та зовнішніх факторів	Пугачов В.П., Грачев М.В.	Процес спонукання
Це процес стимулювання самого себе та інших на діяльність направлену на досягнення індивідуальних та загальних цілей організації	Генкин А.П. Дятлов С.А.	Процес стимулювання

*Джерело: складено автором*

Таблиця 1.2 – Визначення поняття стимулювання

Визначення поняття «стимулювання»	Автор	Ключове слово
Це вплив безпосередньо не на особистість, а на зовнішні обставини за допомогою благ - стимулів, які в свою чергу спонукають робітника до певної поведінки.	Колот А.М. Леонтьев А.Н.	Вплив на зовнішні обставини
Це процес впливу на людину за допомогою необхідного для неї зовнішнього предмету (дії), що спонукає людину до певних дій.	Авчиренко Л.К., Матрусова Т.Н.	Вплив за допомогою зовнішнього предмету

*Джерело: складено автором*

Призначення стимулів до праці полягає в розвитку системи потреб людей, структури їх особистих інтересів, у розкритті здібностей працівника, підвищенні його економічної та соціальної відповідальності. Щоб стимули

виконували свою роль у повному обсязі, у суспільній свідомості має бути подоланий підхід до людини тільки як до індивідуума, зіставляти вигоди від зростання свого матеріального благополуччя з тяготами від більш інтенсивного і напруженої праці. Подібний підхід (на жаль, найбільш поширений) обмежує систему стимулювання заробітною платою, винагородами, можливостями "отоварювання" доходів. Моральні, творчі стимули до праці розглядаються як менш важливі, їм нерідко відводиться другорядна роль[23].

Тим часом, коли стоїть завдання істотно підвищити суспільно необхідну інтенсивність і якість роботи, забезпечити краще використання виробничого та трудового потенціалу, дуже важливі і соціальні чинники - гармонізація особистих інтересів, їх поєднання з колективними, створення сприятливих умов для розвитку особистості в процесі праці. Щоб реально управляти інтересами і через інтереси, необхідно забезпечувати спільність матеріальних, моральних, творчих та інших стимулів[23].

Такий підхід до системи стимулів до праці, як свідчить досвід не тільки українських, але і зарубіжних підприємств, істотно підвищує дієвість матеріальної зацікавленості. Цей досвід підтверджує: якщо заробітна плата компенсує відсутність творчих начал у праці, нерозвиненість форм участі працівників в управлінні підприємством, слабкість соціальної інфраструктури та подібні їм явища (наприклад, тяжкість і непривабливість умов праці), функції стимулювання високопродуктивної праці не можуть здійснюватися досить ефективно. Стимулювання покликане виконувати такі основні функції (рисунк 1.1) [23].



Рисунок 1.1 – Основні функції стимулювання праці

*Джерело: складено автором*

Розкриємо сутність кожної із функцій[24], [25]:

1. Економічне стимулювання – система організаційно-економічних заходів, спрямованих на розвиток господарської діяльності та підвищення ефективності через забезпечення матеріальної зацікавленості працівників та колективів підприємства у результатах діяльності; полягає у сприянні підвищенню ефективності виробництва, вирішенню тих завдань, що стоять перед економікою, і, насамперед, підвищенню продуктивності праці;

2. Соціальна функція стимулювання праці пов'язана із тим, що робітник, який займає певне місце в системі суспільної праці, забезпечує собі визначений комплекс економічних і соціальних благ. Впливаючи на рівень доходів тих або інших категорій робітників стимулювання впливає як на професійно – кваліфікаційну структуру виробництва, так і на соціальну структуру суспільства. В той же час застосування різних видів стимулів у вигляді матеріальних, духовних, соціальних благ для вдоволення широкого кола потреб працівника та його сім'ї сприяють розвитку особистих і професійних якостей;

3. Соціально – психологічна функція виявляється у формуванні внутрішнього світу робітника: його потреб, цінностей, орієнтацій і установок, мотивів трудової поведінки і відношення до праці;

4. Морально – виховна функція націлена на формування моральних якостей особистості робітника.

Система стимулювання праці припускає комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці, його якості. Але при цьому працівник повинен знати, які вимоги до нього пред'являються, яку винагороду він отримає при їхньому неухильному дотриманні, які санкції підуть у випадку їх порушення. Тому система стимулів праці має опиратись на певну базу (нормативний рівень трудової діяльності). Тому система стимулювання праці виконує надважливу роль у функціонуванні підприємства[23].

Обов'язковим аспектом стимулювання праці є матеріальне стимулювання. При цьому система матеріального стимулювання, що дозволяє підвищити



продуктивність праці, зацікавити в результатах діяльності компанії рядових співробітників, розробляється з урахуванням її специфіки і особливостей персоналу. Ефективна система матеріального стимулювання працівників повинна відповідати наступним вимогам[26]:

- об'єктивність: розмір винагороди працівника повинен визначатися на основі об'єктивної оцінки результатів праці;
- передбачуваність: працівник повинен знати, яку винагороду він одержить у залежності від результатів своєї праці;
- адекватність: винагорода повинна відповідати трудовому внеску кожного працівника в результат діяльності всього колективу;
- своєчасність: винагорода повинна слідувати за досягненням результату якомога швидше;
- значимість: винагорода має бути для співробітника значущим;
- справедливість: правила визначення винагороди повинні бути зрозумілі кожному працівнику організації та бути справедливими.

Другим аспектом є нематеріальне стимулювання, яке можна поділити за наступними методами[27]:

- економічні методи, зумовлені економічними стимулами. Вони припускають матеріальну мотивацію, тобто орієнтацію на виконання певних показників або завдань, і отримання після їх виконання економічної винагороди за результати роботи. Використання економічних методів пов'язане з формуванням плану роботи, контролем за його здійсненням, а також економічним стимулюванням праці, тобто з раціональною системою оплати праці, що передбачає заохочення за певну кількість і якість праці та застосування санкцій за невідповідну його кількість і недостатню якість;
- організаційно-адміністративні методи, засновані на директивних вказівках. Ці методи базуються на владній мотивації, що заснована на підпорядкуванні закону, правопорядку, старшому за посадою і спирається на можливість примусу. Вони охоплюють організаційне планування, організаційне нормування, інструктаж, контроль. В управлінні владна мотивація відіграє

дуже істотну роль: вона передбачає не тільки безумовне дотримання законів і нормативних актів, прийнятих на державному рівні, а й чітке визначення прав і обов'язків керівників і підлеглих, при яких виконання розпорядження керівництва обов'язкове для підлеглих. Владна мотивація створює необхідні умови для організації та взаємодії, а самі організаційно-розпорядчі методи покликані забезпечити ефективну діяльність управління будь-якого рівня на основі його наукової організації;

– соціально-психологічні методи, застосовувані з метою підвищення соціальної активності співробітників. За допомогою цих методів впливають переважно на свідомість працівників, на соціальні, естетичні, релігійні й інші інтереси людей і здійснюють соціальне стимулювання трудової діяльності. Ця група методів містить різноманітний арсенал способів і прийомів, розроблених соціологією, психологією та іншими науками, що вивчають людину. До числа цих методів відносяться анкетування, тестування, опитування, інтерв'ю тощо.

Отже, у даному пункті розглянуто сутність та роль стимулювання праці для сучасного підприємства в умовах конкурентного середовища.

## **1.2. Теорії мотивації та їх вплив на формування концепцій стимулювання праці**

Сучасні теорії мотивації склалися, виходячи з аналізу історичного досвіду поведінки людей і застосування простих стимулів примусу, матеріального і морального заохочення. Найбільш відома і застосовувана і тепер є політика «батога і пряника». Вона доцільна в екстремальних ситуаціях, коли ціль чітко визначена, і навряд чи придатна для виконання складних проектів з великою тривалістю і значною кількістю учасників[28], [57].

У таблиці 1.3 наведено основні теорії мотивації, що зустрічаються в сучасних дослідженнях[28].

Таблиця 1.3 – Основні теорії мотивації, які мали суттєвий вплив на формування сучасних концепцій стимулювання праці

<b>Змістовні теорії мотивації</b>	
А. Маслоу	Розвиваючи теорію мотивації особистості, Маслоу класифікував потреби людей на первинні і вторинні, розташовуючи їх у вигляді п'ятирівневої ієрархічної структури.
Ф.Герцберг	Запропонував модель двох груп факторів розподілу потреб: «гігієнічні фактори», пов'язані із запобіганням незадоволеності роботою, «мотивуючі фактори», пов'язані з характером і сутністю роботи.
Д. Макгрегор	Сформулював «ХУ-теорію», яка включає дві протилежні теорії – «Х» і «У». теорія «Х» розглядає людину, як безініціативного працівника, що пояснює необхідність примушення і матеріального заохочення як допоміжного засобу. Теорія «У» припускає, що в мотивах людей переважають соціальні потреби і бажання добре працювати. Модель теорії «У» описує передову, творчо активну частину суспільства. Її порядок наступний: самоутвердження, моральне і матеріальне заохочення, примушення.
У.Оучи	На основі японського досвіду управління, на додаток до теорій «Х» і «У», розробив теорію «Z», згідно якої, мотивація працівників повинна виходити з цінностей «виробничого плану», тобто підприємства. Стимули теорії«Z» ефективні в такій послідовності: матеріальне заохочення, моральне заохочення.
Д.Маккеланд	Не заперечуючи значності попередніх теорій, виявив найважливіші «вторинні потреби, які актуалізуються за допомогою достатньої матеріальної забезпеченості: участь у владі, досягнення, визнання.
К.Альфендер	Автор теорії ERG (Existence, Related-ness, Growth). Це спроба уточнення й творчого розвитку теорії А.Маслоу. він виділяє три класи потреб: потреби існування, потреби зв'язку і потреби зростання.
<b>Процесуальні теорії мотивації</b>	
В. Врум	Теорія очікування базується на взаємозв'язку витрат праці, результатів праці, винагороди і цінності винагороди.
Дж. Адамс	Теорія справедливості стверджує, що працівники оцінюють винагороду за результати своєї діяльності, порівнюючи його з оцінкою аналогічних дій по роботі.
Л.Портер Е. Лоуер	Комплексна процесуальна теорія, що містить елементи теорії очікування і теорії справедливості. Мотивуючими чинниками є: витрати праці, винагорода, рівень задоволеності.
Дж.Аткінсон	Теорія результативної валентності, яка стверджує, що успіх, реалізація здібностей, мотивація діяльності залежать від бажання індивіда досягнути успіху або уникнути негативної оцінки.
Б. Скіннера	Теорія посилення мотивації, що відображає залежність від минулого досвіду людей. Схематичний механізм поведінки, згідно цієї теорії: стимул, поведінка, наслідки, майбутня поведінка.

*Джерело: складено автором*

Маслоу А. і Альдерфером К. висунуті теорії ієрархії потреб. По Маслоу потреби, що знаходяться на нижньому рівні, вимагають першорядного задоволення, а рух потреб йде від низу до верху. Альфердер, на відміну від Маслоу, вважає, що рух потреб йде знизу і зверху вниз. Рух вгору по рівням,

він визначив, процесом задоволення потреб, а рух вниз – фрустрацією – процесом поразки в прагненні задовольнити потребу[28] , [57].

У МакКлелланда потреби не розташовані ієрархічно і не виключають один одного. Він розглядає потреби як придбані під впливом життєвих обставин, досвіду і навчання, а вплив цих потреб на поведінку людини багато в чому залежить від їх взаємовпливу[28] , [57].

Герцберг Ф. виділяє дві групи потреб, в залежно від того, з яким процесом вони корелюють, при цьому задоволеність і незадоволеність не є двома полюсами одного процесу, а двома різними процесами. Чинники, які викликають незадоволеність, при їх усуненні не обов'язково приводять до задоволеності, і навпаки, з того, що який-небудь чинник сприяє задоволеності, ніяк не витікає, що при ослабленні його впливу зростатиме незадоволеність. На процес «задоволеність – відсутність задоволеності» впливають внутрішні мотивуючі чинники, а на процес «незадоволеність – відсутність незадоволеності» – зовнішні чинники[28] , [57].

Теорія мотивації Герцберга Ф. має багато спільного з теорією Маслоу А.. Чинники здоров'я Герцберга Ф. відповідають фізіологічним потребам, потребам в безпеці і впевненості у майбутньому, а його мотиваційні чинники можна порівняти з потребами вищих рівнів у Маслоу: пошані і самовираженні[28].

Модель мотивацій, що включає елементи раніше розглянутих процесуальних теорій мотивації, розробили портер Л. і Лоулер Е. згідно їх теорій, мотивація є функцією потреб, очікування і справедливості винагороди. Результативність праці залежить від оцінки цінності винагороди, докладених зусиль, оцінки вірогідності зв'язку «зусилля – винагорода», від характерних особливостей і потенційних можливостей працівника і самооцінки останнього своєї ролі. Вони розрізняють зовнішню і внутрішню винагороди, а також винагороду, сприйману справедливо[28] , [57].

Модель Портера-Лоулера показує, що мотивація не є простим елементом в ланцюзі причинно-наслідкових зв'язків. Вона об'єднує в рамках взаємопов'язаної єдиної системи такі поняття, як зусилля, здібності, результати,

винагорода, сприймана, як справедливість, задоволеність, як результат зовнішньої і внутрішньої винагороди з урахуванням їх справедливості. Люди відповідно до теорії справедливості завжди суб'єктивно оцінюють свою винагороду і порівнюють її з тим, що отримали інші працівники за аналогічну роботу. Один із найважливіших висновків цієї теорії полягає в тому, що результативна праця завжди веде до задоволення працівника[28] , [57].

Існують й інші теорії, але так чи інакше, переважна кількість авторів (Адамс, Лоуренс, Врум, Гріффін, Хакмен, Олдхем і інші) приходять до висновку, що мотивуючі чинники, потреби й очікування існують паралельно і не суперечать один одному, та взаємодоповнюють один одного, при чому для кожного індивідуума поєднання чинників мотивації і потреб унікально[28].

Таким чином, змістовні теорії висловлюють певний погляд на мотивацію, підтверджений емпіричним дослідженням і основну увагу надають аналізу чинників, що лежать в основі мотивації, і практично не надають уваги аналізу процесу мотивації, що є основним недоліком всіх змістовних теорій мотивації. Процесуальні теорії не оспорюють існування потреб, але вважають, що поведінка людей визначається не тільки ними[28] , [57].

В Україні з різних засобів стимулювання праці застосовують тільки окремі елементи. Ця обставина підкреслює необхідність створення цілісної системи стимулювання праці персоналу, орієнтованої на розвиток та оптимальне використання трудового потенціалу працівників і високу результативність діяльності підприємства в цілому. Стимулювання повинне здійснюватися за послідовною схемою: від задоволення людських потреб нижчого рівня (фізіологічних) до вищих (психологічних). Упроваджуючи цю схему, слід урахувати той факт, що тільки задоволення первинних потреб спонукає до подальшого задоволення вторинних [29].

Як вже було сказано раніше, система стимулювання праці в умовах ринкової економіки відіграє дуже важливу роль у досяганні підприємства своїх цілей.

Існує безліч шляхів підвищення стимулювання праці персоналу, але для кожного підприємства залежно від виду його діяльності, вони можуть відрізнятися, але можна виділити серед всіх методів стимулювання праці ті, які підходять до кожного, без винятку, підприємства.

Виходячи зі складної економічної ситуації в країні, матеріальне заохочення як мотиваційний чинник відіграє вирішальну роль для працівника будь-якого рівня. Як правило, управлінці всіх рівнів працюють на договірній основі, наймаючись у власника. За успішне виконання завдань вони отримують винагороду, розмір якої залежить від прибутковості підприємства[30].

У сукупності стимулів можна виділити дві складові - стимули матеріальної природи і нематеріальні стимули. До перших відносяться заробітна плата, персональні премії і виплати, преміювання за результатами роботи підрозділу і організації в цілому, винагородження за вислугу років, надання додаткової відпустки, доплата на харчування, забезпечення спецодягом, надання позики на придбання житла, доплата на лікування, новорічні подарунки та подарунки до ювілеїв, доплати пенсіонерам і т. д. До других можна віднести можливості використовувати свій інтелектуальний потенціал, можливості професійного навчання та підвищення кваліфікації, наявність навчального центру, перспективи кар'єрного зростання, соціальна захищеність працівників, створення безпечних і комфортних умов праці, моральне винагороду (звання "Кращий за професією", "Працівник місяця" тощо), сприятливий психологічний клімат у колективі, система зворотного зв'язку, регулярні зустрічі рядових працівників з керівництвом[31], .

При формуванні системи матеріального стимулювання виділяються наступні два підходи[31]:

1. Система оплати праці, орієнтована на працівника (система "довічної оплати праці").
2. Система оплати праці, орієнтована на результати роботи.

У першому випадку метою є стимулювання не прямих результатів, а мотивування працівника на довгострокове, активне і добровільна участь у

вирішенні проблем підприємства. Стимулюється лояльність і прихильність працівника організації; не праця, а працівник, весь його творчий потенціал. Елементами системи "довічної оплати праці" і потреби задовольняються ними, є: щомісячна заробітна плата, квартальні або піврічні бонуси, вихідні допомоги, додаткові виплати соціального характеру[31].

У системі оплати праці, орієнтованої на результати, основний акцент робиться не на потреби працівника, а на потреби організації. Метою є прямий вплив на результати трудової діяльності. Винагорода, що одержується працівником, залежить від індивідуальних або групових відмінностей у виконанні діяльності. Складові оплати праці за результатами: комісійні, грошові виплати за виконання поставлених цілей, індивідуальні винагороди або премії, програми розподілу прибутку, опціони на купівлю акцій компанії. У даний час досить часто використовується система оплати праці, орієнтована на результати діяльності, хоча в деяких організаціях спостерігається тенденція переходу до "довічного найму", який значно підвищує лояльність персоналу. Разом з тим система, орієнтована на результати діяльності, найбільш ефективна, коли ця діяльність не є монотонною. Співробітники досить швидко звикають до існуючої системи, і вона перестає надавати стимулюючий ефект. Таким чином, одним із завдань відділу персоналу повинен бути регулярний перегляд існуючої системи стимулювання, її зміна і коригування у відповідності зі що стоять перед організацією цілей[31].

Отже, у даному пункті розглянуті теорії мотивації та їх вплив на сучасні концепції стимулювання праці персоналу.

### **1.3. Нематеріальні методи стимулювання праці на підприємстві**

Іншим обов'язковим та найбільш важливим методом стимулювання праці на сучасному підприємстві є нематеріальний метод.

Сучасна практика зарубіжних та деяких українських підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі стимулювання персоналу. Для

працівників, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток (нематеріальне стимулювання) [32].

Нематеріальне стимулювання розвитку персоналу в організації, насамперед, направлене на задоволення мотиву збереження соціального статусу працівника в трудовому колективі завдяки залишенню за ним його робочого місця чи займаної посади [13]; підвищення соціального статусу працівника в трудовому колективі в результаті одержання ним більш високої відповідальної посади, посилення зацікавленості працівника самим процесом опанування новими знаннями, вміннями та практичними навичками; поглиблення інтересу щодо професійного спілкування з професіоналами як в організації, так і поза її межами[33].

Нематеріальна мотивація направлена на підвищення лояльності співробітників до компанії одночасно із зниженням витрат на компенсацію співробітникам їх трудовитрат. Під нематеріальним ми розуміємо такі заохочення до високорезультативної роботи, які не видаються співробітнику у вигляді готівки чи безготівкових грошей, але можуть потребувати від компанії інвестицій в якість робочої сили, а саме: можливість розвитку і навчання, планування кар'єри, оздоровлення; пільгове харчування тощо. Основний ефект який досягається до допомогою нематеріальної мотивації - це підвищення рівня лояльності та зацікавленості співробітників в компанії[32].

До нематеріального стимулювання розвитку персоналу в ринкових умовах безпосереднє відношення мають теорії «збагачення змісту праці» та «гуманізації праці» [33].

Теорії збагачення змісту та гуманізації праці спрямовані не тільки на більш повне використання, а й на подальший розвиток потенційних можливостей особистості, які пов'язані з її професійними інтересами, нахилами, здібностями, рівнями освіти та професійної підготовки. Збагачення змісту праці в організації забезпечує не тільки більшу змістовність праці, а й



сприяє досягненню більшої відповідності між змістом праці на конкретному робочому місці підприємства, рівнями освіти та кваліфікації працівника[33]..

Це дозволяє продуктивніше використовувати освітній і трудовий потенціал працівника, підвищити рівень його задоволеності роботою, професією та тим самим знизити на підприємстві плинність кадрів. Крім того, збагачення змісту праці зумовлює підвищення вимог робочого місця до рівня кваліфікації працівника, виступає чинником для розробки конкретних заходів з професійного навчання персоналу, зокрема, підвищення його рівня кваліфікації[33]..

Наприклад, збагачення змісту праці робітника на робочому місці може бути досягнуто за рахунок суміщення ним функцій робітників основного та допоміжного виробництва, основних функцій та функцій контролю за якістю продукції чи послуг; групування різнорідних операцій і т. д. Навчання робітника суміжним професіям організується службою управління персоналом для розширення його професійного профілю, тому прямо направлене на подальший розвиток працівника[33].

Збагачення змісту і гуманізація праці здійснюється також шляхом міжпрофесійного просування робочих з метою оволодіння новою, більш складною і творчою професією. Так, програма гуманізації праці може включати заходи з переходу робітника на робоче місце на підприємстві з іншої професії приблизно однакового за рівнем складності робіт з метою покращення умов праці, збереження здоров'я працівника, запобігання виникнення професійних захворювань тощо. Реалізація такого переходу передбачає проведення професійної перепідготовки робітника, здійснення подальшого розвитку персоналу[33].

Розглянемо практичні методи нематеріального стимулювання праці виробничого персоналу підприємства, які використовують багато сучасних підприємств ( таблиця 1.4) [34]

Таблиця 1.4 – Поширені методи нематеріального стимулювання (переваги та недоліки)

Метод	Переваги	Недоліки
Можливість для кар'єрного росту	Привертає амбітних лідерів, забезпечує компанії кадровий резерв	Можливість просування часто не реалізується, що демотивує лідерів
Гнучкий графік робочого часу	Дозволяє людям працювати у зручний для них час (не порушуючи виробничий процес)	Ймовірні нестиковки, накладки, більш напружена робота співробітників, які перебувають на робочому місці з 9.00 до 18.00
Можливість планувати відпустку	Мотивує головним чином молодого подружжя і батьків	Більш напружена робота співробітників, що залишаються на місці
Пріоритетне отримання нового обладнання	Мотивує до підвищення кваліфікації, професійного росту	Дуже витратний метод
Вдячність за ефективну роботу	Не потребує фінансових витрат	При суб'єктивізмі керівника може викликати роздратування і заздрість у колег
Проведення конкурсів	З'являються реальні кандидатури на зарахування до кадрового резерву	Не можна провести конкурс без значної організаційної та фінансової підтримки
Нагадування про найкращих працівників	Підвищує авторитет співробітника в очах всього колективу	Вимагає великих матеріальних витрат
Видавництво корпоративних газет		
Проведення корпоративних свят	Дуже впливає на лояльність співробітників	-
Подарунки до свят	Підвищує лояльність співробітників	Вимагає фінансових витрат
Непряма фінансова допомога (оплата медичних послуг, допомога з орендою житла тощо)	Сприймається співробітником як прояв справжньої турботи про нього з боку компанії (особливо в кризовій ситуації, в разі особистої трагедії ...)	Вимагає великих матеріальних витрат

*Джерело: складено автором*

Заходи щодо збагачення змісту та гуманізації праці не тільки покращують умови праці, роблять їх безпечними для здоров'я робітників, а й сприяють демократизації управління, залученню працівників до управління організацією. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу, що пов'язані із залученням робітників і фахівців до управління організацією, дозволяють більш повно задовольнити потреби людини вищого розряду (потреби в належності та причетності, потреби у визнанні, самоствердженості та самовираженні) й таким чином забезпечити її подальший розвиток[33].

З точки зору розвитку персоналу участь працівників в управлінні підприємством вигідна як найманим працівникам, так і їх роботодавцям. Так, залучення персоналу до управління виробництвом сприяє задоволенню потреби працівника у визнанні та самоствердженні, збереженню, а в ряді випадків й підвищенню його соціального статусу у трудовому колективі. Участь працівника в управлінні організацією спонукає його до постійного підвищення рівня своєї професійної майстерності, оскільки прийняття обґрунтованих управлінських рішень вимагає високого рівня компетентності. Крім того, беручи участь в управлінні виробництвом, працівник має більші можливості для розширення свого професійного кругозору шляхом опанування новими знаннями, вміннями і навичками. Залучення найманого працівника до управління організацією дає змогу йому спілкуватися з професіоналами з вирішення певних виробничих проблем, обмінюватися передовим досвідом роботи, взаємозбагачуватися й таким чином забезпечувати подальший свій розвиток[33].

Для роботодавців участь працівників в управлінні виробництвом дозволяє повніше використати трудовий та освітній потенціал персоналу і тим самим підвищити рівень ефективності виробництва. Більш ефективне використання освітнього потенціалу працівників дає можливість фірмі збільшити розмір прибутку та на цій основі швидше окупити витрати на розвиток персоналу, зокрема на професійне навчання працівників[33].

До перспективних методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу відноситься участь працівників в управлінні працею та якістю продукції (наданих послуг) на рівні структурного підрозділу організації[33].

Дослідження зарубіжних фахівців свідчать про позитивний вплив роботи гуртків якості на розвиток персоналу, більш продуктивна праця робітників та фахівців знаходить своє відображення у швидкій окупленості коштів, вкладених для забезпечення роботи гуртків якості, в результаті підвищення якості товарів (наданих послуг) та зниження витрат виробництва[33]. До інших методів нематеріального стимулювання розвитку персоналу належать

створення робітничих рад чи спільних комітетів робітників, фахівців та керівників; участь представників найманої праці в роботі рад директорів корпорацій, компаній і т. п. У період адміністративно-командної системи управління економікою участь працівників в управлінні організаціями носила здебільшого формальний характер, тому вона не справляла суттєвого впливу на розвиток персоналу. Запровадження такої моделі розвитку має корінним чином змінити ситуацію на краще стосовно стимулювання розвитку персоналу[33]. Суттєву роль в нематеріальному стимулюванні розвитку персоналу відіграє регулювання робочого часу та заохочення працівників у підвищенні свого рівня професійної майстерності на базі надання їм вільного часу. При цьому особливий стимулюючий ефект мають додаткові та творчі відпустки, що надаються працівникам, в тому числі для самостійного навчання, підвищення рівня кваліфікації, підготовки дисертаційних робіт, пов'язаних з проблематикою виробництва, понад термінів, установлених чинним трудовим законодавством[33].

Отже, у даному пункті розглянуті методи стимулювання праці персоналу підприємства, у тому числі й нематеріальні методи, які набирають все більшої популярності на сучасних підприємствах.

## **Висновки до розділу I**

Результати проведеного дослідження теоретичних аспектів щодо стимулювання праці на підприємстві дали підставу зробити наступні висновки:

1. Ринковий процес в Україні передбачає зміну економічної структури підприємств, що пов'язано із створенням у сфері трудової діяльності принципово нової системи мотивації та стимулювання праці. Мотивація праці це система факторів внутрішнього і зовнішнього впливу, які спонукають персонал до активної діяльності задля досягнення як особистих цілей, так і цілей підприємства. Стимулювання праці передбачає створення механізму, при якому активна трудова діяльність, дає певні, заздалегідь зафіксовані результати,

стає необхідною і достатньою умовою задоволення значимих і соціально обумовлених потреб працівника, формування у нього мотивів праці. Якщо працівник мотивований - він зацікавлений, а отже, створена ситуація за якої він, вирішуючи загальні цілі підприємства, задовольняє особисті потреби та свідомо обирає певний тип поведінки.

2. Чинні сучасні методи мотивації, які використовуються в Україні, не відповідають вимогам працівників підприємства, а в більшості випадків навіть суперечать їм. На перший план висуваються матеріальні мотиви, які відіграють безумовно важливу роль у визначенні трудової поведінки робітників, однак це не означає, що нематеріальні мотиви і стимули є другорядними. Кваліфікований працівник відчуває самоповагу, самоствердження, 30 коли результати його роботи оцінюються високо як ним самим, так і суспільством.

3. Стратегія управління персоналом виступає пріоритетним напрямом формування конкурентоспроможного, високопрофесійного, відповідального і згуртованого трудового колективу, який сприяє досягненню довгострокових цілей і реалізації загальної стратегії підприємства. Складовою стратегії управління та розвитку підприємства є стимулювання персоналу. Ефективний механізм стимулювання трудової діяльності, індивідуальний підхід до кожного найманого працівника призведе до зростання продуктивності праці, і як результат – до бажаної мети та досягнення головної місії підприємства – максимально можливого прибутку.

## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ТА СИСТЕМИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ ПЕРСОНАЛУ ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»**

### **2.1. Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Сіті Франс Сервіс»**

Компанія «Сіті Франс Сервіс» – це спеціалізований незалежний автосервіс, магазин автозапчастин і шиномонтаж, в якому працюють професіонали з більш ніж 20-літнім досвідом роботи з французькими автомобілями «Peugeot» та «Citroen». ТОВ «Сіті Франс Сервіс» було зареєстровано 1 липня 2007 р. у м. Києві. Вид економічної діяльності підприємства – технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. За 12 років підприємство додавало в виробничих потужностях та диверсифікувало свої послуги[35].

Діяльність підприємства регулюється Законом України «Про підприємництво» [1], статутом, а також іншими нормативними документами і законодавчими актами. Підприємство знаходиться за адресою: м. Київ, вул.. Азербайджанська, 25.

Підприємство має право займатися господарською діяльністю, виходячи з цілей і завдань, складати договори, нести відповідальність згідно своїх обов'язків. Підприємство діє на принципах повного господарського розрахунку, самофінансування і самоокуповування, забезпечує соціальний розвиток і стимулювання працівників за рахунок накопичених засобів, несе повну відповідальність за результати власної господарської діяльності і виконання покладених на себе зобов'язань перед постачальниками і споживачами, бюджетом, банками, а також перед трудовим колективом згідно чинному законодавству[36].

Підприємство створене з метою отримання прибутку від господарської діяльності, яка направлена на поповнення ринку товарами і послугами для максимального задоволення потреб населення і реалізації на базі отримання

прибутку соціальних і економічних інтересів засновників і членів колективу[36].

Підприємство створене і діє у вигляді товариства з обмеженою відповідальністю. Основним видом діяльності ТОВ «Сіті Франс Сервіс» є технічне обслуговування та ремонт автомобільних засобів.

Майно підприємства складають основні фонди і оборотні кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається в балансі підприємства. Майно підприємства, включаючи внески засновників, проведену продукцію, отриманий дохід є винятковою власністю засновників, які мають право розпоряджатися їм самостійно, продавати або передавати третім особам[36].

Джерелами формування майна підприємства є[36]:

- грошові і майнові внески засновників;
- доходи, отримані від господарської діяльності, реалізації продукції і послуг;
- доходи від акцій, цінних паперів, депозитних внесків і внесків в капітал інших підприємств;
- кредити банків і інших кредитних організацій;
- інші джерела, не заборонені чинним законодавством.

Підприємство здійснює облік всієї своєї діяльності, контроль за ходом виробництва продукції і послуг, веде оперативний бухгалтерський облік і статистичну звітність в порядку встановленому законодавством[36].

Структура управління на підприємстві є ієрархічною. Це означає, що всі працівники прямо чи опосередковано підкорюються директору СТО. Іноді підприємство застосовує матричну організаційну структуру для вирішення першочергових та важливих завдань підприємства. Діяльність виробничого персоналу, в основному, підпорядкована керівнику автосервісу, який, в свою чергу, підпорядковий директору. Підприємство застосовує функціональну організаційну систему, яка не створює багато клопоту директору та керівнику напрямів з юридичними особами.

Організаційна структура компанії показана на рисунку 2.1

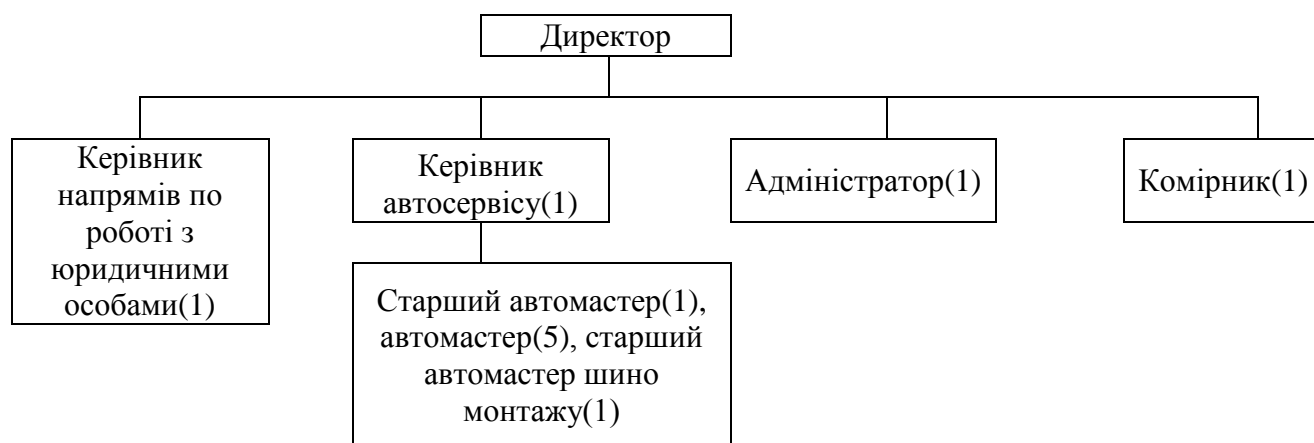


Рисунок 2.1 – Організаційна структура компанії «Сіті Франс Сервіс»

Джерело: складено автором

З початку свого існування компанія має ієрархічну організаційну структуру та має таких працівників[35]:

1. Директор
2. Керівник автосервісу
3. Головний бухгалтер та керівник напрямів по роботі з юридичними особами
4. Менеджер автосервісу
5. Адміністратор
6. Старший автомашер
7. Автомашер
8. Старший автомашер шиномонтажу.

Отже, структура СТО поділяється на 3 напрями діяльності: комерційний, фінансовий та розвиток підприємства.

Розглянемо комерційний напрям діяльності підприємства. Очевидно, що це буде надання самих послуг підприємства ( таблиця 2.1) та продаж деталей зі складу[37].

Таблиця 2.1. – Вартість послуг підприємства

Послуга	Що входить в послугу	Ціна, грн.
Сервісне технічне обслуговування (ТО)	• Зміна масла в двигуні	• Від 100
	• Заміна повітряного фільтра	• Від 34



	<ul style="list-style-type: none"> <li>двигуна</li> <li>• Заміна повітряного фільтра салону</li> <li>• Заміна масла КПП</li> <li>• Заміна охолоджуючою рідини</li> <li>• Заміна ремня ГРМ</li> <li>• Заміна приводного ремня</li> <li>• Заміна роликів ГРМ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Від 34</li> <li>• Від 153</li> <li>• Від 34</li> <li>• Від 374</li> <li>• Від 85</li> <li>• Від 374</li> </ul>
Підвіска	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Діагностика ходової частини автомобіля</li> <li>• Розвал-сходження</li> <li>• Заміна підшипника маточини</li> <li>• Заміна передніх амортизаторів</li> <li>• Заміна шарової опори</li> <li>• Заміна втулки стабілізатора</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Від 100</li> <li>• Від 150</li> <li>• Від 204</li> <li>• Від 374</li> <li>• Від 51</li> <li>• Від 255</li> </ul>
Рульове управління	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Заміна рульової рейки та насоса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Від 357</li> </ul>
Двигун	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Діагностика двигуна</li> <li>• Заміна водяної помпи</li> <li>• Заміна турбіни</li> <li>• Капітальний ремонт двигуна</li> <li>• Ремонт головки блока циліндрів</li> <li>• Заміна термостата</li> <li>• Заміна радіатора охолодження</li> <li>• Заміна прокладки блока циліндрів</li> <li>• Заміна ланцюга ГРМ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Від 170</li> <li>• Від 119</li> <li>• Від 629</li> <li>• Від 119</li> <li>• Від 221</li> <li>• Від 884</li> <li>• Від 374</li> </ul>
Паливна система	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Діагностика паливної системи</li> <li>• Ремонт впорскування дизельних систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Від 85</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ремонт інжектора</li> <li>• Промивання системи впорскування</li> <li>• Заміна паливного фільтра</li> <li>• Заміна бензинової форсунки</li> <li>• Заміна дросельна заслінка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Від 128</li> <li>• Від 43</li> <li>• Від 85</li> <li>• Від 269</li> </ul>
Електрика	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Діагностика електрики</li> <li>• Діагностика акумуляторів</li> <li>• Налаштування системи запалювання</li> <li>• Заміна свічки запалювання</li> <li>• Заміна акумуляторної батареї</li> <li>• Заміна стартера</li> <li>• Заміна автолампочок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Від 150</li> <li>• Від 69</li> <li>• Від 51</li> <li>• Від 153</li> <li>• Від 51</li> </ul>
Вихлопна система	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Діагностика вихлопної системи</li> <li>• Заміна лямбда-зонд</li> <li>• Заміна каталізатора</li> <li>• Установка пламегасника</li> <li>• Заміна сажевого фільтра</li> <li>• Заміна глушник</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Від 34</li> <li>• Від 68</li> <li>• Від 153</li> <li>• Від 561</li> <li>• Від 119</li> </ul>
Щеплення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Діагностика щеплення</li> <li>• Заміна головного циліндра щеплення</li> <li>• Заміна двох масового маховика</li> <li>• Регулювання тросу щеплення</li> <li>• Заміна комплекту щеплення</li> <li>• Долив гідравлічної рідини щеплення</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Від 34</li> <li>• Від 187</li> <li>• Від 782</li> <li>• Від 51</li> <li>• Від 663</li> <li>• Від 17</li> </ul>

*Джерело: складено автором*

Напрями розвитку і фінансів розробляють люди високої кваліфікації, а тому виконують більш стратегічні задачі, завдання, цілі діяльності підприємства.

Персонал СТО формується за рахунок набору працівників. Оскільки ТОВ «Сіті Франс Сервіс» влаштовує своїх працівників згідно з КЗПП [2] та пропонує задовільні умови праці, компанія вважається конкурентоспроможною на ринку праці. На підприємстві діє система гнучкого графіку роботи, а тому підприємство має можливість приймати на роботу студентів та інші професіоналів на неповний робочий день.

Керівництво компанії побудувало таку систему розподілу праці, за якої кожен працівник має свій затверджений обсяг робіт, який він має виконувати щоденно. На підприємстві регламентується робочий день. Це дає можливість краще контролювати роботу та підтримувати дисципліну серед працівників[38].

Отже, у даному пункті розглянута організаційно-економічна характеристика підприємства, організаційна структура та вартість послуг, які надає підприємство своїм клієнтам.

## **2.2. Аналіз фінансово-економічного стану підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»**

Аналіз балансу підприємства необхідний для оцінки його фінансового стану[3]. Аналіз балансу включає етапи:

- побудова агрегованого балансу;
- аналіз структури балансу;
- аналіз динаміки балансу;
- аналіз структурної динаміки балансу.

Агрегований баланс підприємства балансу представлений в таблиці 2.2 (додаток А)

Таблиця 2.2 – Агрегований баланс ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Найменування статей	Сума, тис.грн		
	2018	2017	2016
<b>Актив</b>			
I. Необоротні активи	126,2	56,9	62,5
Незавершені капітальні інвестиції	14,3	13,1	0
Основні засоби	111,9	43,8	62,5
II. Оборотні активи	914,7	799,2	685,3
Запаси	835,4	749,4	642,5
Дебіторська заборгованість	84,7	14	32
Гроші та їх еквіваленти	-26,7	18,3	1,7
Інші оборотні активи	21,3	17,5	9,1
Всього актив балансу	1040,9	856,1	747,8
<b>Пасив</b>			
I. Власний капітал	319,4	234,3	138,3
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1
Нерозподілений прибуток	318,4	233,4	137,3
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-
III. Поточні зобов'язання	721,5	621,8	609,5
Поточна кредиторська заборгованість	593,1	451,3	506,8
Інші поточні зобов'язання	128,4	170,5	102,7
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	-	-	-
Всього пасив балансу	1040,9	856,1	747,8

Джерело: складено автором

З таблиці 2.2 видно, що даний агрегований баланс підприємства за період з 2016 по 2018 рік був згрупований згідно з розділами форми №1 «Баланс підприємства» (додаток А). Він складається з: оборотних та необоротних активів, власного капіталу, довгострокових зобов'язань, цільового фінансування та забезпечення, поточних зобов'язань, зобов'язань, пов'язаних з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття.

Аналіз динаміки балансу представлений в таблиці 2.3, з якої видно, що підсумок балансу збільшився в 2018 році на 184,8 тис. грн. або 21,59%. Зміни в балансі супроводжуються зростанням елементів балансу підприємства. Зміни

балансу відбулися як в активі, так і в пасиві. Зміни в активі балансу сталися по наступним напрямках:

- необоротні активи збільшилися на 69,3 тис. грн.;
- оборотні активи збільшилися на 115,5 тис. грн. ;
- власний капітал збільшився на 85,1 тис.грн;
- поточні зобов'язання збільшилися на 99,7 тис.грн.

Таблиця 2.3 – Аналіз динаміки балансу ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2018-2017 рік

Найменування статей	Сума, тис.грн		Зміна, тис.грн	Темп приросту, %
	2018	2017		
Актив				
I. Необоротні активи	126,2	6,9	69,3	121,79%
Незавершені капітальні інвестиції	14,3	13,1	1,2	9,16%
Основні засоби	111,9	3,8	68,1	155,48%
II. Оборотні активи	914,7	99,2	115,5	14,45%
Запаси	835,4	749,4	86	11,48%
Дебіторська заборгованість	84,7	4	70,7	505,00%
Гроші та їх еквіваленти	-26,7	18,3	-45	-245,90%
Інші оборотні активи	21,3	17,5	3,8	21,71%
Всього актив балансу	1040,9	856,1	184,8	21,59%
Пасив				
I. Власний капітал	319,4	234,3	85,1	36,32%
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	0	0,00%
Нерозподілений прибуток	318,4	233,4	85	36,42%
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	-	-	-	-
III. Поточні зобов'язання	721,5	621,8	99,7	16,03%
Поточна кредиторська заборгованість	593,1	451,3	141,8	31,42%
Інші поточні зобов'язання	128,4	170,5	-42,1	-24,69%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу , та групами вибуття	-	-	-	-
Всього пасив балансу	1040,9	856,1	184,8	21,59%

Джерело: складено автором

Слід зазначити, що такі зміни в балансі свідчать про позитивні наслідки діяльності підприємства та про збільшення(зменшення) кожного окремого показника.

Проведемо аналіз структури балансу( таблиця 2.4)

Таблиця 2.4 – Аналіз структури балансу ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Найменування статей	Сума, тис.грн			Питома вага, %		
	2018	2017	2016	2018	2017	2016
<b>Актив</b>						
I. Необоротні активи	126,2	56,9	62,5	12,12%	6,65%	8,36%
Незавершені капітальні інвестиції	14,3	13,1	0	1,37%	1,53%	0,00%
Основні засоби	111,9	43,8	62,5	10,75%	5,12%	8,36%
II. Оборотні активи	914,7	799,2	685,3	87,88%	93,35%	91,64%
Запаси	835,4	749,4	642,5	80,26%	87,54%	85,92%
Дебіторська заборгованість	84,7	14	32	8,14%	1,64%	4,28%
Гроші та їх еквіваленти	-26,7	18,3	1,7	-2,57%	2,14%	0,23%
Інші оборотні активи	21,3	17,5	9,1	2,05%	2,04%	1,22%
Всього актив балансу	1040,9	856,1	747,8	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Пасив</b>						
I. Власний капітал	319,4	234,3	138,3	30,68%	27,37%	18,49%
Зареєстрований (пайовий) капітал	1	1	1	0,1%	0,12%	0,13%
Нерозподілений прибуток	318,4	233,4	137,3	30,59%	27,25%	18,36%
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	0	0	0	0%	0%	0%
III. Поточні зобов'язання	721,5	621,8	609,5	69,32%	72,63%	81,51%
Поточна кредиторська заборгованість	593,1	451,3	506,8	56,98%	52,72%	67,77%
Інші поточні зобов'язання	128,4	170,5	102,7	12,34%	19,92%	13,73%
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	0	0	0	0%	0%	0%
Всього пасив балансу	1040,9	856,1	747,8	100%	100%	100%

*Джерело: складено автором*

З таблиці 2.4 видно, що актив балансу кожного року змінював свою структуру за рахунок зміни необоротних активів, запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів (рисунок 2.1).

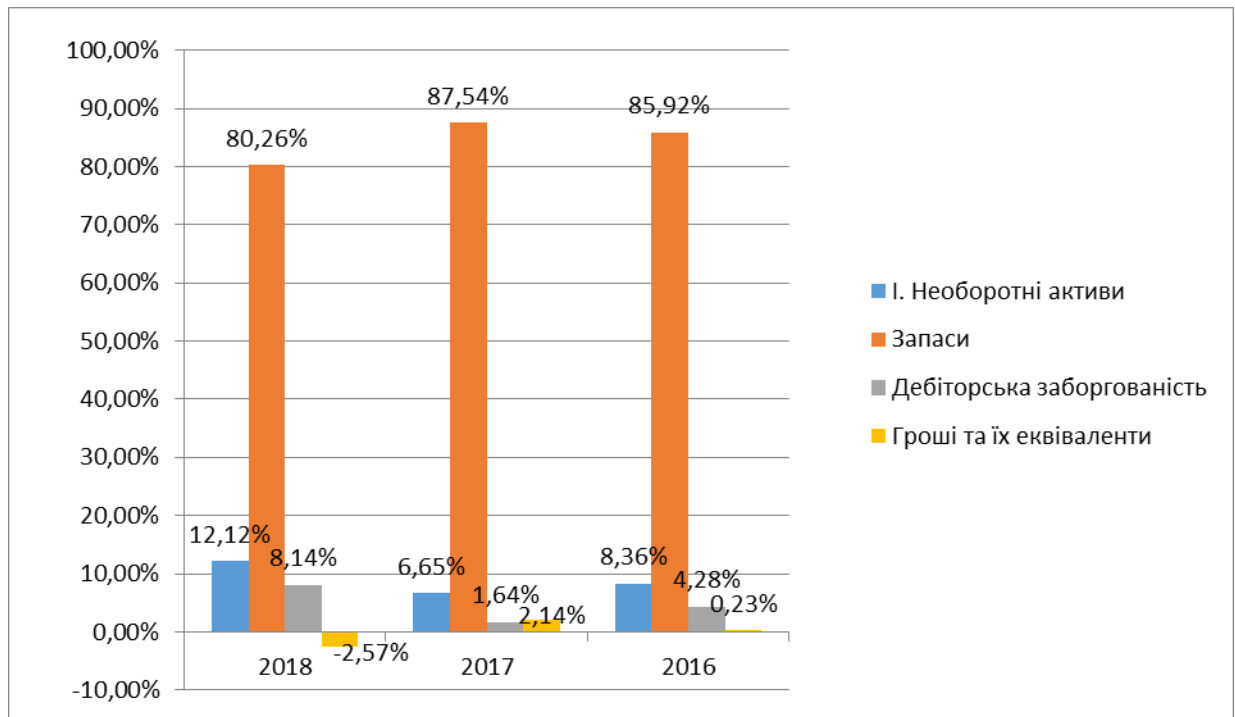


Рисунок 2.1– Структура балансу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Джерело: складено автором

Структура пасиву балансу на 1 січня 2019 року мала наступний вигляд:

- 1) власний капітал – 30,68%;
- 2) поточні зобов'язання – 69,32%.

На 1 січня 2018 року структура балансу змінювалася завдяки збільшенню власного капіталу:

- 1) власний капітал – 27,37%;
- 2) поточні зобов'язання – 72,63%.

На 1 січня 2017 року структура балансу також змінилася, оскільки зріс власний капітал:

- 1) власний капітал – 18,49%;
- 2) поточні зобов'язання – 81,51%.

Аналіз структури балансу показаний на рисунку 2.2

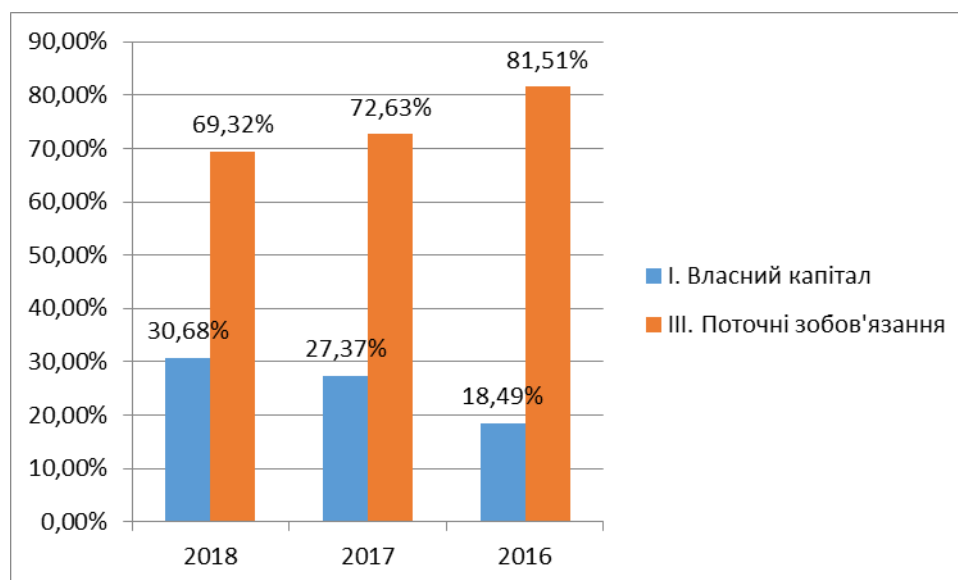


Рисунок 2.2 – Аналіз структури балансу

Джерело: складено автором

Для оцінки особливостей формування прибутку доцільно провести аналіз Звіту про фінансові результати ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2016-2018 роки; основні показники звіту наведено у таблиці 2.5 [4].

Таблиця 2.5 – Динаміка основних показників Звіту про фінансові результати ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2016-2018 рр. (тис. грн.)

Показники	Роки			Відхилення	
	2018	2017	2016	тис.грн	%
Чистий дохід від реалізації	3131,4	2126,1	2004,6	1126,8	+56,21%
Інші операційні доходи	253,7	95,5	84,4	169,3	+200,59%
Інші доходи	-	-	-	-	-
Разом доходи	3385,1	2221,6	2089	1296,1	+62,04%
Собівартість реалізованої продукції	2155,7	1425,3	1345,3	810,4	+60,24%
Інші операційні витрати	1125,7	679,2	635,9	489,8	+77,02%
Інші витрати	-	-	-	-	-
Разом витрати	3281,4	2104,5	1981,2	1300,2	+65,63%
Фінансовий результат до оподаткування	103,7	117,1	107,8	-4,1	-3,8%
Податок на прибуток	18,666	21,078	19,404	-0,738	-3,8%
Чистий прибуток (збиток)	85,034	96,022	88,396	-3,362	-3,8%

Джерело: складено автором

Отже, упродовж 2016-2018 рр. чистий дохід від реалізації товарів та послуг ТОВ «Сіті Франс Сервіс» зріс на 1126,8 тис. грн.. або на 56,21 %. Упродовж цього часу зріс і сумарний дохід підприємства на 1296,1 тис. грн.. або на 62,04 %.



Собівартість реалізованих послуг та продукції зросли на 810, 4 тис.грн. або на 60, 24 %. Сумарні витрати зросли на 1300,2 тис.грн або на 65,63 %.

Валовий дохід ( чистий дохід від реалізації послуг – собівартість вироблених послуг) упродовж 2016-2018 рр. зріс на 316,4 тис.грн або на 47,99 %.

Загалом бачимо нестабільну ситуацію з виручки чистого прибутку. Найбільш прибутковим за останні 3 роки став 2017 рік – 96,02 тис. грн.. А у 2018 році порівняно з 2016 чистий прибуток зменшився на 3,36 тис.грн або на 3,8%, що не є позитивною тенденцією для будь-якого підприємства.

Проведемо аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Сіті Франс Сервіс» на основі розрахунку коефіцієнтів фінансового стану, використовуючи дані фінансової звітності за 2016-2018 рр. (таблиця 2.6).

Таблиця 2.6 – Аналіз показників ліквідності та платоспроможності ТОВ «Сіті Франс Сервіс» упродовж 2016-2018 рр.

Назва показників	Сутність коефіцієнта ( формула для розрахунку)	Нормативне значення показника	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2018 - 2016 рр.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	демонструє частку поточних зобов'язань компанії, яка може бути погашена негайно (Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання)	0,1-0,2	0,01	0,02	0,2	0,19
Коефіцієнт проміжної ліквідності	Вимірює здатність компанії вчасно погасити свої короткострокові зобов'язання з допомогою високоліквідних активів ((Сума оборотних активів - Сума запасів) / Поточні зобов'язання)	0,5-1	1,05	1,19	1,09	0,04
Коефіцієнт загальної ліквідності (покриття)	Показник демонструє, скільки в компанії є гривень оборотних коштів на кожну гривню поточних зобов'язань. (Оборотні активи / Поточні зобов'язання)	1-3	1,07	1,29	1,27	0,2
Власний оборотний капітал	Власний капітал - Необоротні активи	+	38	176,4	192,2	154,2

Джерело: складено автором

Так, протягом 2016-2018 рр. спостерігаємо збільшення таких показників ліквідності: коефіцієнта абсолютної ліквідності на 0,19; коефіцієнта проміжної ліквідності на 0,04 та коефіцієнта загальної ліквідності (покриття) на 0,2. Також упродовж 2016-2018 рр. спостерігаємо збільшення власного оборотного капіталу на 154,2 тис. грн..

У таблиці 2.7 проведемо аналіз фінансової стійкості підприємства.

Таблиця 2.7 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Сіті Франс Сервіс» упродовж 2016-2018 рр.

Назва показників	2016	2017	2018	2018 - 2015 рр.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії)	0,08	0,27	0,31	0,23
Коефіцієнт фінансової залежності	12,34	0,27	3,27	-9,07
Коефіцієнт заборгованості	0,92	0,73	0,69	-0,23
Відношення довгострокових кредитів до власного капіталу	0	0	0	0
Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської	0,08	0,3	0,14	0,06

*Джерело: складено автором*

Варто відзначити, що протягом 2016-2018 рр. відбулося збільшення коефіцієнта автономії на 0,23, що пов'язано із збільшенням власного капіталу підприємства. Упродовж досліджуваного періоду відбулося зменшення коефіцієнта фінансової залежності та заборгованості підприємства на 9,07 та 0,23 відповідно. Зростання коефіцієнта заборгованості відбулося у зв'язку із збільшенням довгострокових зобов'язань підприємства. Позитивним моментом у діяльності підприємства є відсутність довгострокових кредитів. Відношення дебіторської заборгованості до кредиторської є майже в межах нормативного значення показника (0,5-0,8).

У таблиці 2.8 проведемо аналіз показників рентабельності підприємства.

Протягом 2016-2018 рр. відбулося зростання всіх показників рентабельності – це сталося у зв'язку із зростанням фінансового результату від звичайної діяльності підприємства та чистого прибутку ТОВ «Сіті Франс Сервіс».

Таблиця 2.8 – Аналіз показників рентабельності ТОВ «Сіті Франс Сервіс»  
упродовж 2016-2018 рр.

Назва показників	2016	2017	2018	2018 - 2015 рр.
Рентабельність активів	0,14	0,11	0,8	-0,6
Рентабельність власного капіталу	1,77	0,4	0,27	-1,5
Рентабельність продажу	0,04	0,05	0,03	-0,01
Рентабельність собівартості активів	0,04	0,04	0,04	0

Джерело: складено автором

Отже, проведений аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Сіті Франс Сервіс» дозволяє зробити висновки про те, що приріст фінансових ресурсів показав у своїй більшості від’ємні значення, крім показника рентабельності собівартості активів, який залишався майже на одному рівні всі 3 роки.

Розрахунок основних економічних показників підприємства показний у таблиці 2.9 [39], [40].

Таблиця 2.9 – Основні економічні показники підприємства у період 2016-2018 рр.

Показник	Формула розрахунку	2018	2017	2016	2018-2016
Коефіцієнт відновлення основних засобів	Сума нових основних фондів за первісною вартістю, що введені в експлуатацію у звітному періоді / Сума основних фондів за первісною вартістю на кінець звітного періоду	0,58	0,66	0,72	-0,14
Коефіцієнт вибуття основних засобів	Сума основних фондів, що вибувають у звітному періоді внаслідок старіння та зносу / сума основних фондів на початок періоду	0,63	0,52	0,6	0,03
Коефіцієнт зносу основних засобів	Сума зносу / Первісна вартість	0,45	0,48	0,58	-0,13
Фондовіддача	сума доходів від реалізації продукції/СрВ <sub>03</sub>	34,2	24,18	21,36	12,84

Фондомісткість	загальна вартість основних фондів / сума доходів від реалізації продукції	0,029	0,04	0,05	-0,021
Фондоозброєність	загальна вартість основних засобів / середньооблікова чисельність виробничого персоналу	9,32	3,65	5,2	4,12
Коефіцієнти оборотності оборотних засобів у цілому та основних їх груп					
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічна сума дебіторської заборгованості = $\text{ф.2ряд.030} / ((\text{ф.1ряд.160гр3} + \text{ф.1ряд.170гр3} + \text{ф.1ряд.210гр3} + \text{ф.1ряд.160гр4} + \text{ф.1ряд.170гр4} + \text{ф.1ряд.210гр4}) / 2)$	44,29	25,01	58,8	-14,51
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Чиста виручка від реалізації продукції/ Середньорічна сума кредиторської заборгованості = $\text{ф.2ряд.030} / ((\text{ф.1ряд.530гр3} + \text{ф.1ряд.550гр3} + \text{ф.1ряд.570гр3} + \text{ф.1ряд.580гр3} + \text{ф.1ряд.530гр4} + \text{ф.1ряд.550гр4} + \text{ф.1ряд.570гр4} + \text{ф.1ряд.580гр4}) / 2)$	22,08	9,4	8,8	13,28
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	Чиста виручка від реалізації продукції/ середньорічна вартість запасів = Собівартість реалізованої продукції/ Середня величина запасів = $\text{ф.2ряд.080} / ((\text{ф.1ряд.100гр3} + \text{ф.1ряд.110гр3} + \text{ф.1ряд.130гр3} + \text{ф.1ряд.100гр4} + \text{ф.1ряд.110гр4} + \text{ф.1ряд.130гр4}) / 2)$	3,95	1,87	1,63	2,32
Тривалість одного обороту оборотних засобів у цілому та основних їх груп					
Середньорічний обсяг оборотних активів	(Розмір оборотних активів на початок року + розмір запасів на кінець року) / 2	792,4	650,7	525,79	266,61

Джерело: складено автором

Аналізуючи структуру пасиву балансу підприємства, можемо сказати, що підприємство оновлює основні засоби та відмовляється від користування

старими основними засобами, про це каже коефіцієнт відновлення основних засобів.

Показники фондівдачі, фондомісткості та фондоозброєння з кожним роком зростають, що є позитивною тенденцією для підприємства.

Аналіз оборотності обігових коштів за звітний період показаний у таблиці 2.10 [41]

Таблиця 2.10 – Аналіз оборотності обігових коштів за період 2017-2018 рр.

Показник	2017	2018	Відхилення
Виручка від реалізації, тис грн	2126,1	3131,4	1005,3
Кількість днів періоду, що аналізується	360	360	0
Одноразова виручка, тис грн	5,91	8,70	2,7925
Середній залишок обігових коштів, тис грн	799,2	914,7	115,5
Оборотність обігових коштів, тис грн	135,32	105,16	-30,17
Коефіцієнт оборотності обігових коштів, кількість оборотів	2,66	3,42	0,76
Коефіцієнт завантаження коштів в обороті, коп.	37,59	29,21	-8,38

*Джерело: складено автором*

Аналіз ефективності використання трудових ресурсів і заробітної плати показаний у таблиці 2.11 [43].

Таблиця 2.11 – Аналіз ефективності використання трудових ресурсів і заробітної плати підприємства за 2016-2018 рр.

Показник	Формула розрахунку	2018	2017	2016
Середньоспискова чисельність працівників	Середньооблікова чисельність штатних працівників за період з початку року (в тому числі за квартал, півріччя, 9 місяців, рік) обчислюється шляхом підсумовування середньооблікової чисельності штатних працівників за всі місяці роботи підприємства, що минули за період з початку року, до звітнього місяця включно, та ділення отриманої суми на кількість місяців у цьому періоді, тобто відповідно на 2, 3, 4 ... 12.	12	11	12
Коефіцієнт обороту по	Ч прийнятих / Середньооблікова чисельність персоналу	0,0833	0	0,0833

прийому				
Коефіцієнт обороту вибуття	Ч вибутих / Середньоблікова чисельність персоналу	0,0833	0,9	0,0833
Коефіцієнт загального обороту	(Ч прийому + Ч вибуття) / Середньоблікова	0,166	0,9	0,166
Коефіцієнт плинності кадрів	чисельність працівників, що вибули на підприємстві протягом року за власним бажанням та за порушення трудової дисципліни / середньоблікова	0,0833	0,9	0,0833
Середня заробітна плата (грн)	Фонд заробітної плати / Середньоблікова чисельність працівників	13 258,46	11 902	9 837

*Джерело: складено автором*

Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства показаний у таблиці 2.12 [42].

Таблиця 2.12 – Аналіз продуктивності праці персоналу підприємства за 2017-2018 рр.

Показник	2017	2018	Абсолютні відхилення
Випуск продукції, тис грн	2221,6	3385,1	1163,50
Середньоблікова чисельність працівників, чол	13	12	-1
Середня кількість днів, відпрацьованих одним працівником, дн	205	206	1
Тривалість робочого дня, год	8	8,2	0,20
Середньорічна продуктивність праці, тис грн	170,89	282,09	111,20
Середньоденна продуктивність праці, тис грн	0,83	1,37	0,54
Середньогодинна продуктивність праці, тис грн	0,10	0,17	0,07

*Джерело: складено автором*

Отже, у даному пункті розглянуто фінансово-економічний стан підприємства, проаналізований баланс підприємства та розраховані основні планово-економічні показники діяльності підприємства.

### 2.3. Аналіз ефективності стимулювання праці підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Персонал ТОВ «Сіті Франс Сервіс» складається з трьох напрямів. Це комерційний напрям, до якого входять автомастер та керівник автосервісу, відділ розвитку, який займається інвестиціями, будівництвом нових боксів та складів, розширенням та вдосконаленням виробничої території та фінансовий відділ, який займається фінансуванням та бухгалтерією.

Персонал підприємства формується набором кадрів на попитом на того чи іншого професіонала. На території станції технічного обслуговування знаходиться 7 боксів та шиномонтаж, це виробнича зона, та зона для відпочинку для гостей та зона для адміністраторів та керівників. У кожному боксі мається відповідне обладнання, яке виконує ту чи іншу функцію. Наприклад, бокс для діагностики, шиномонтаж тощо.

Використання персоналу показано в таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 – Використання персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Керуючий персонал	
Посада	Обов'язки
Директор СТО, бухгалтер	Прийняття стратегічних рішень, підписання документації, контроль показників діяльності магазину
Керівник автосервісу	Контроль дисциплінованості торгового персоналу, вирішення проблемних ситуацій з обладнанням, товаром, урегулювання конфліктів з покупцями. Керівництво відділом, контроль своєчасності виконання вказівок, проведення інвентаризацій. Робота з товаром, клієнтами, проведення інвентаризацій. Обслуговування покупців.
Адміністратор, Автомастер	Контроль дотримання стандартів обслуговування, контроль нестач, браків, своєчасності доставок, розробка та контроль системи роботи торгового персоналу (введення заохочень та покарань), контроль кадрів, підбір кадрів. Обслуговування покупців.
Складський персонал	
Комірник	Контроль функціонування складу, ведення складської документації, інвентаризація складу. Координація роботи вантажників, прийом товару, підтримання порядку на складі. Переноска та перевозка товару.

*Джерело: складено автором*

У працівників ТОВ «Сіті Франс Сервіс» поширена система оплати праці. Вона розрахована на обов'язкове покриття витрат магазину на утримання

персоналу, залишає можливість працівникам самовдосконалюватись, мотивує до покращення якості роботи. Систему оплати праці подано в таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Система оплати праці на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Посада	Складові з/п	Сума в грн./міс.	Разом
Директор магазину	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину	15000+500+1000	16500
Керівник напрямів по роботі з юридичними особами	Ставка+ премія	9000+500	9500
Керівник автосервісу	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину	8000+500+1000	9500
Адміністратор	Ставка+премія+бонус за виконання плану продаж по магазину	7500+500+750	8750
Автомастер	Премія+бонус за виконання плану продаж по магазину+особисті продажі( чайові)	500+ 12000+500	13000
Комірник	Ставка+премія	6000+500	6500

*Джерело: складено автором*

Як видно з таблиці 2.14, більша частина персоналу залежить від продаж магазину або від кількості зроблених послуг(автомастер), при чому премії на всіх посадах рівні, що демонструє прозорість та справедливість матеріального стимулювання автосервісу. Тобто директор також замотивований якісно контролювати роботу торгівельного персоналу та виконувати свої функції.

Схожа схема діє практично у всіх автосервісах та торгівельних підприємствах і вона є ефективною. За умови такої системи при низьких продажах компанія практично не втрачає гроші на утримуванні персоналу.

Більшість фахівців з менеджменту вважають, що формування ефективної мотиваційної стратегії управління персоналом сучасних підприємств має базуватися на виявленні та врахуванні тенденцій змін факторів зовнішнього і внутрішнього середовища. Нестабільна політична ситуація в Україні, зниження інвестиційної привабливості підприємств, несприятлива демографічна ситуація, що впливає на рівень забезпеченості підприємств персоналом, є зовнішніми факторами, які визначають умови функціонування підприємства. Керівництво підприємств не може зменшити їхній негативний вплив, однак потрібно



враховувати його у процесі формування стратегії своєї діяльності. Недосконалий механізм мотивації, характерний для українських підприємств, що не відповідає сучасним вимогам, є фактором внутрішнього середовища, тобто його вплив можна бути скоригувати в бажаному для підприємства напрямку[44].

Основним матеріальним стимулом до праці є заробітна плата, що безпосередньо впливає на її ефективність і є, у більшості випадків, єдиним джерелом доходів населення. Правильна організація заробітної плати має відповідати певним умовам: залежати від якості й величини трудового внеску, умов праці та специфічних особливостей діяльності підприємства, ефективності виробництва та рівня цін; забезпечувати випереджаючі темпи зростання продуктивності праці над темпами зростання заробітної плати. Сьогодні заробітна плата не виконує належним чином свої основні функції щодо організації управління персоналом. У сучасного робітника відсутні необхідні ресурси для задоволення широкого кола потреб, що призводить до звуженого відтворення сукупної робочої сили та неможливості виходу економіки України на позиції стійкого розвитку. Гостро стоїть проблема відновлення стимулюючої функції заробітної плати, адже її рівень на українських підприємствах є вкрай низьким, що провокує руйнування внутрішніх мотиваційних установок робітників, зникнення бажання до підвищення професійно-кваліфікаційних характеристик, а отже, зниження загальних результатів функціонування підприємства. Ціна робочої сили найманого робітника впливає на якість та інтенсивність пропозиції робочої сили, можливість її розширеного відтворення, формування чисельності зайнятого населення. Однак, можливості відтворення робочої сили залежать як від її номінального розміру, так і від її реального рівня, що враховує темпи зростання споживчих цін [44].

У компанії «Сіті Франс Сервіс» система мотивації праці складається з багатьох факторів та різних приємних благ для робітників. Економічно працівників мотивують через бонусну систему та премії. Тобто працівник отримує 85% заробітної плати у вигляді відсотка за виконану роботу, яка

формується за кількістю вироблених працівником послуг. Інші 15% нараховуються бонусами або чайовими. Здебільшого ці бонуси нараховуються за виконання плану продаж, також за вдячності клієнтів (розмір чайових), перевищення показників якості обслуговування та іншу особливу роботу. На підприємстві відсутня система штрафування. Працівників не штрафують за запізнення, неохайний вигляд, порушення техніки безпеки, порушення правил обслуговування клієнтів, невиконання своїх обов'язків, пошкодження товару чи обладнання, паління в невстановлених місцях, засмічення території, жалоби від клієнтів та інших працівників, інші порушення інструкцій, тому що сам працівник зацікавлений у тому, щоб приходити на роботу вчасно, охайно виглядати (персоналу надається фірмовий одяг) та не отримувати жалоби від клієнтів, тому що це частина його заробітної плати.

У негрошовій формі працівники отримують безкоштовний чай, каву, печиво, цукерки, підписки на автомобільні журнали, робочий одяг, отримання знижок від партнерів підприємства, можливість грати за футбольну команду підприємства.

Робота в «Сіті Франс Сервіс» безпечна, оскільки контролюється дотримання техніки безпеки, охорони праці, а обладнання, що використовується в роботі завжди справне та допущене до роботи відповідальними особами.

Таким чином, на підприємстві «Сіті Франс Сервіс» достатньо ефективно розвинута система мотивування та стимулювання праці, що кожен працівник знає, за що саме і скільки від отримує грошей від тієї чи іншої виконаної роботи, крім того, має можливість використовувати партнерські послуги компанії.

Для стимулювання праці працівників керівництво ТОВ «Сіті Франс Сервіс» використовує економічні, соціальні й адміністративні методи мотивації.

Найбільш значимим економічним методом мотивації на підприємстві є заробітна плата, що нараховує по почасово-преміальній і відрядній системах оплати праці.

Використання прямої індивідуальної відрядної системи оплати праці припускає, що розмір заробітку робітника визначається кількістю виконаної їм за певний відрізок часу послуги.

Все вироблення робітника оплачується по одній постійній відрядній розцінці. Тому заробіток робітника збільшується прямо пропорційно його виробленню.

Для керівників, фахівців і службовців використовується система посадових окладів. Посадовий оклад - абсолютний розмір заробітної плати, установлений відповідно до займаної посади.

Крім окладу виплачується премія, пов'язана з результативністю підприємства. Розмір премії не перевищує 30% посадового окладу.

На підприємстві встановлена так само одноразова винагорода за вислугу років. Дана винагорода виплачується робітником, керівникам і що служать, що пропрацювали на даному підприємстві повний календарний рік.

Крім вище перерахованих працівникам виплачуються наступні доплати й надбавки:

- оплата за увесь час понаднормової роботи й у вихідні дні провадиться в подвійному розмірі;
- доплата за бригадирство в розмірі 20% від тарифної ставки;
- чайові.

Працівникам підприємства виплачується матеріальна допомога у зв'язку з похоронами, важкими матеріальними умовами.

До соціальної мотивації можна віднести наступні заходи, проведені на даному підприємстві:

- підвищення кваліфікації співробітників підприємства, їхнє навчання провадиться за рахунок підприємства;
- оплата зв'язку за рахунок компанії;
- можливість грати у футбол за рахунок компанії.

Стиль керівництва компанії дуже лояльний, всі в колективі відчують себе друзями, що надважливо у сучасних умовах і створює комфортну атмосферу колективу.

Опитування персоналу показало, що персонал підприємства задоволений заробітної платою, яке підприємство здатне платити кожному автомастеру, задоволено гнучким графіком робочого часу та наявності дружнього колективу, тим паче, що підприємство є не дуже великим.

Отже, у даному пункті розглянута чинна система стимулювання праці персоналу підприємства, яка більш розрахована на застосування матеріальних методів стимулювання.

#### **2.4. Виявлення пріоритетних напрямів стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс» методом попарних порівнянь (метод Сааті)**

Будь-яка проблема являє собою складний об'єкт, що має ієрархічну структуру. При аналізі такого об'єкта дослідник, звичайно, зіштовхується зі складною системою взаємодії компонент проблеми (ресурси, мети, впливові особи й групи, політичні, економічні й інші фактори), які потрібно проаналізувати [45].

Метод аналізу ієрархій (MAI) є систематичною процедурою для ієрархічного представлення компонентів проблеми. Метод становить у декомпозиції проблеми на усе більш прості складові і подальшій обробці послідовності суджень особи, що приймає рішення (ЛПР), по парних порівняннях. У результаті може бути отриманий відносний ступінь (інтенсивність) взаємодії (впливу) компонентів нижнього  $i$ -го рівня на компоненти верхнього  $(i-1)$ -го рівня або  $i$ -го рівня на самий верхній (нульовий) рівень. Ці оцінки виражаються потім чисельно. MAI включає процедури синтезу множинних суджень, одержання пріоритетності критеріїв і пошуку альтернативних рішень [45].

Теорія систем надала концептуальну основу для побудови нової методології, що дозволяє, описувати систему і її проблеми в термінах взаємозалежної ієрархічної структури. Ця методологія пропонує засоби для встановлення упорядкування пріоритетів і виміру інтенсивності взаємодії компонент, що описують структуру системи ієрархії. Методологія враховує роль людини (як елемента ієрархії) у складних соціальних і організаційних системах і приміряє численні і суперечливі устремління, що мають у людей, чий інтерес торкається поводження системи. Метод аналізу ієрархій включає наступні основні етапи [45]:

- формулювання проблеми (постановка задачі);
- декомпозиція проблеми (задачі);
- побудова ієрархічної структури моделі проблеми (задачі) з чітким визначенням сутності і місця кожного елемента в ній;
- експертне оцінювання переваг;
- встановлення локальних пріоритетів відносно загальної проблеми (задачі);
- оцінка погодженості суджень;
- синтез локальних пріоритетів;
- висновки й пропозиції для прийняття рішень.

Метод аналізу ієрархій при побудові єдиної шкали для різних компонентів проблеми використовує міру ступеня впливу кожного фактора одного рівня на фактори верхнього рівня або на кінцеву мету. Ця міра утвориться в результаті висловлення суджень про ступінь впливу (важливості) цих факторів [45].

Американський фахівець із системного аналізу Т. Сааті запропонував шкалу відносної важливості (значимості, переваги) представлену в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15 – Шкала відносної важливості (значимості, переваги одного об'єкта над іншим, яка вимірюється в балах переваги від 1 до 9).

Ступінь переваги одного об'єкта перед іншим	Міра важливості (значимості) переваги
Рівна важливість (значимість). Немає переваги	1
Слабка перевага по важливості. Слабка перевага.	3
Істотна або сильна перевага по важливості(значимості). Сильна перевага.	5
Дуже сильна або значна перевага по важливості (значимості). Дуже сильна перевага.	7
Абсолютна перевага.	9
Проміжна оцінка міри переваги між сусідніми значеннями	2, 4, 6, 8

*Джерело: складено автором*

Вибір дискретної шкали «1 – 9» для оцінки порівняльної міри важливості (значимості або рівня переваг), одержуваної в результаті висловлення суджень експертом, ґрунтується на наступних передумовах [45]:

1. Якісні розходження значимі на практиці і мають елемент точності, коли величина порівнюваних об'єктів (предметів, явищ, процесів, видів діяльності) одного порядку або об'єкти близькі щодо властивості, по якій вони порівнюються.

2. Психометричні властивості людини дозволяють досить добре проводити якісні розмежування мір властивостей порівнюваних об'єктів по наступним рівням: немає розходження, слабе розходження, сильне розходження, дуже сильне розходження, абсолютне розходження. З огляду на компромісні оцінки розходження між перерахованими вище рівнями значимості (важливості), одержуємо дев'ять рівнів (ступенів) розходження, що можуть бути добре погоджені.

3. У психології існує поняття психологічної межі здатності людини одночасно розрізняти якесь число предметів по якійсь властивості. Ця межа дорівнює  $7 \pm 2$ , тобто для створення шкали, на якій ці предмети будуть

розбірливі, необхідно 9 точок. З огляду на вищесказане, шкалу Сааті іноді називають психометричною шкалою.

У пошуках напрямів підвищення ефективності стимулювання праці ТОВ «Сіті Франс Сервіс» запропонований метод аналізу ієрархій.

Метод аналізу ієрархій був запропонований в кінці 1970-х рр. американським математиком Т. Сааті. Метод полягає в декомпозиції проблеми на більш прості складові частини і поетапне встановлення пріоритетів оцінюваних компонент з використанням парних (попарних) порівнянь [21].

Процес здійснюється за послідовністю ієрархій. У найбільш простій ієрархії, названої Сааті домінантною, визначається три рівні: верхній рівень - мета, середній - критерії, нижній - перелік альтернатив. Ієрархія вважається повною, якщо кожен елемент заданого рівня функціонує як критерій для всіх елементів нижчого рівня [22].

Для формування моделі управління соціально-психологічним кліматом на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» запропонований метод аналізу ієрархій будемо користуватися наступними характеристиками:

Група 1 – персонал, яка включає в собі 3 підгрупи персоналу:

- Група А ( директор, головний бухгалтер): група з середнім рівнем згуртованості, з задовільним соціально-психологічним кліматом, з середнім рівнем продуктивності, трудова активність висока.
- Група Б ( керівник автосервісу, адміністратори): група з великим рівнем згуртованості, з задовільним соціально-психологічним кліматом, рівень продуктивності вище середнього, трудова активність середня.
- Група В ( старші автомасери, автомасери) : група з середнім рівнем згуртованості, з незадовільним соціально-психологічним кліматом, рівень продуктивності вище середнього, трудова активність середня.

На першому етапі представляємо проблему у вигляді ієрархій. Для кожного виду активності визначаємо критерії: організаційна активність, виробничо-трудова активність, психологічна активність. Для кожного критерію виділяємо субкритерії:

1 Субкритерії рівня мотивації та професійно-кваліфікаційного рівня: заробітна плата та можливість кар'єрного росту.

2 Субкритерії рівня ефективності праці та виробничо-трудової діяльності: гнучкий графік робочого часу та проведення корпоративних свят.

3 Субкритерії рівня впевненості в собі та психологічної активності: непряма фінансова допомога та пільгові кредити.

Зведемо вищезазначене у наступну ієрархію (рисунок 2.3).

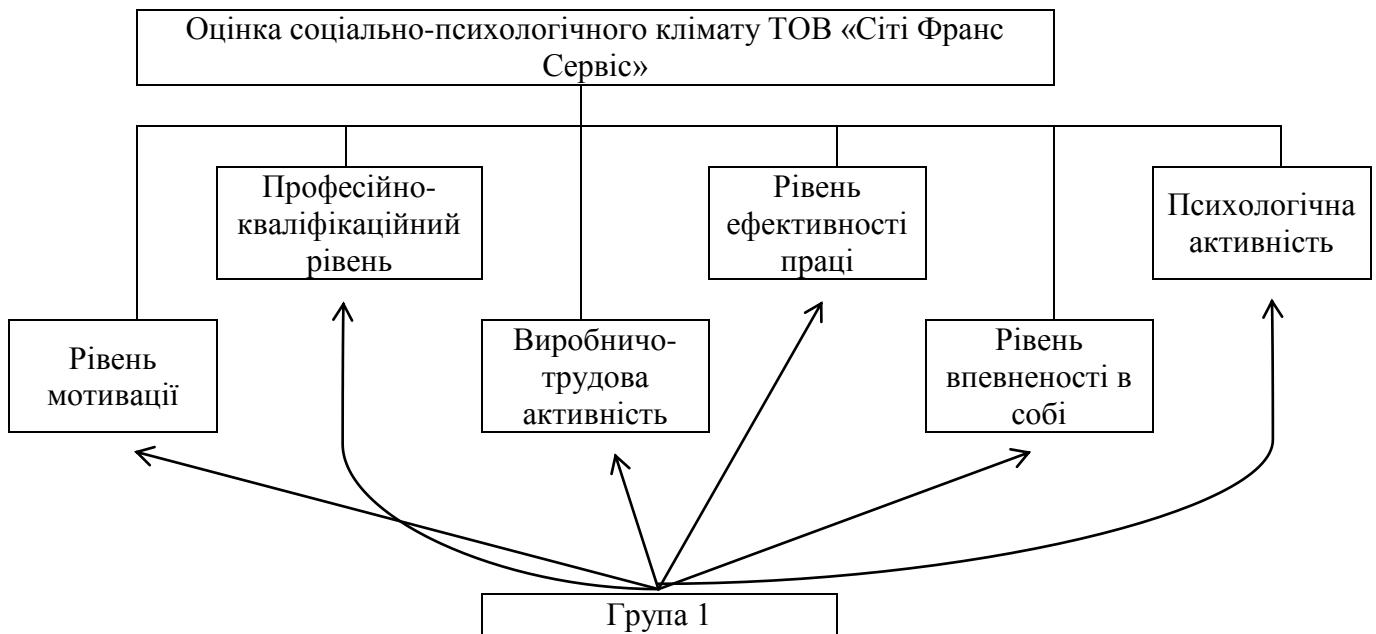


Рисунок 2.3 – Ієрархічна модель оцінки соціально-психологічного клімату ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

На другому етапі встановлюємо пріоритети критеріїв і оцінюємо кожну з альтернатив за критеріями, визначивши найважливішу з них.

Будуємо матрицю попарних порівнянь з точки зору критеріїв, важливих для підвищення ефективності стимулювання праці, тобто критеріїв виробничо-трудової активності, а саме рівня мотивації (таблиці 2.16)



Таблиця 2.16 – Матриця попарних порівнянь

Субкритерії	Заробіт на плата	Можливіс ть кар'єрног о росту	Гнучки й графік робочо го часу	Непрям а фінансо ва допомог а	Пільго ві кредит и	Проведення корпоративн их свят
Заробітна плата	1	4	5	6	6	7
Можливість кар'єрного росту	1/4	1	3	4	4	6
Гнучкий графік робочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6
Проведення корпоративних свят	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1

Джерело: складено автором

Компонента головного власного вектора обчислюється як середнє геометричне значень у рядку матриці (таблиці 2.17):

$$V_i = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}, \quad (2.1)$$

Де  $a_{ij}$  – елемент  $i$ -того рядка  $j$ -того стовпця матриці попарних порівнянь.

Таблиця 2.17 – Компонента власного вектора локального пріоритету

Субкритерії	Заробітна плата	Можливість кар'єрного росту	Гнучкий графік робочого часу	Непряма фінансова допомога	Пільгові кредити	Корп. свята	Головний власний вектор
Заробітна плата	1	4	5	6	6	7	4,14
Можливість кар'єрного росту	1/4	1	3	4	4	6	2,04
Гнучкий графік робочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6	1,20
Проведення корпоративних свят	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1	0,23

Джерело: складено автором

Визначимо вектор пріоритетів. Компонента вектора пріоритетів обчислюється як нормоване значення головного власного вектора(таблиці 2.18):

$$P_i = \frac{V_i}{\sum_{i=1}^n V_i}, \quad (2.2)$$

Таблиця 2.18 – Вектор пріоритетів матриці попарних порівнянь

	Заробітна плата	Кар'єрний ріст	Гнучкий графік	Непряма фін. допомога	Пільгові кредити	Корп. свята	ГВВ	ВП
Субкритерії								
Заробітна плата	1	4	5	6	6	7	4,14	0,46
Можливість кар'єрного росту	1/4	1	3	4	4	6	2,04	0,23
Гнучкий графік робочого часу	1/5	1/3	1	1/3	1/4	6	0,57	0,06
Непряма фінансова допомога	1/6	1/4	3	1	1/3	5	0,77	0,09
Пільгові кредити	1/6	1/4	4	3	1	6	1,20	0,13
Проведення корпоративних свят	1/7	1/6	1/6	1/5	1/6	1	0,23	0,03

Джерело: складено автором

Розрахуємо  $\lambda_{max}$ . Наближені значення  $\lambda_{max}$  для оцінки відносини погодженості можна розрахувати за наступною формулою:

$$\lambda_{max} = \sum_{j=1}^n M_j P_j \quad (2.3)$$

де  $M_j = \sum_{i=1}^n a_{ij}$  – сума елементів і-го стовпця матриці;

$P_j$  – вектор пріоритетів аналізованої матриці.

$$\lambda_{max} = 6,9.$$

Далі визначимо індекс погодженості:

$$IP = \frac{\lambda_{max} - n}{n - 1}, \quad (2.4)$$

$$IP = 0,18$$

Для того щоб оцінити, чи є отримане узгодження прийнятним чи ні, його порівнюють із випадковим індексом (ВІ).

Випадковим індексом називають індекс погодженості, розрахований для квадратної n-мірної позитивної зворотно симетричної матриці, елементи якої генеровані датчиком випадкових чисел, розподілених по рівномірному закону для інтервалу значень: 1/9, 1/8, 1/7, 1/6, 1/5, 1/4, 1/3, 1/2, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9. Для матриці з фіксованим значенням n індекс розраховується як середнє значення для вибірки N. Величини випадкового індексу для різних матриць порядку від 2 до 15 представлені у таблиці 2.19

Таблиця 2.19 – Величина випадкового індексу для різних матриць

Порядок матриці	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ВІ	0	0,58	0,9	1,12	1,24	1,32	1,41	1,45	1,49	1,51	1,54	1,56	1,57	1,59

*Джерело: складено автором*

Порядок нашої матриці – 6, тому випадковий індекс 1,24.

Одержавши в результаті розрахунку індекс погодженості і, вибравши з таблиці випадковий індекс для заданого порядку матриці, розраховується відношення погодженості (ВП):

$$ВП = \frac{IP}{VI}, \quad (2.5)$$

$$ВП = 0,14.$$

Якщо величина ВП менше 0,1, то ступінь погодженості варто вважати гарним. У деяких випадках прийнятним ступенем погодженості можна вважати діапазон (0,1 – 0,3). Це, як правило, відноситься до проблем, для яких прийняті за експертними висновками рішення не спричиняють серйозних негативних наслідків. У протилежному випадку (якщо  $ВП > 0,3$ ) експерту рекомендується

переглянути свої судження. Для цього необхідно виявити ті позиції в матриці суджень, що вносять максимальний вклад у величину відношення погодженості, і спробувати змінити міру непогодженості в меншу сторону на основі більш глибокого аналізу питання.

Отже, у даному пункті розглянуті основні пріоритетні напрями стимулювання праці персоналу підприємства. Не дивно, що для підприємства, діяльність якого пов'язана з ремонтом та технічним обслуговування автомобілів, пріоритетним напрямом стимулювання праці є заробітна плата.

## Висновки до розділу II

Отже, аналізуючи діяльності підприємства за 3 останні роки 2016-2018 рр., можна зробити такий - протягом останніх років на підприємстві склалася позитивна тенденція розвитку, про що свідчать як абсолютні прирости, так і темпи зростання майже всіх показників.

Можемо сміливо казати, що підприємство рухається у правильному напрямку, про що свідчить збільшення чистого прибутку на 12,8 % лише за один рік. Але негативним моментом стає збільшення кредиторської та поява дебіторської заборгованості. Інші показники діяльності підприємства залишаються на своєму рівні, що є нормальним для підприємств малого бізнесу.

Проаналізувавши показники діяльності підприємства за 2018 рік, виявили наступне:

1. Коефіцієнт відновлення основних фондів становить 0,5891 і свідчить про те, що підприємство оновило обладнання більш, ніж на половину.
2. Коефіцієнт вибуття основних фондів становить 0,6329 свідчить про те, що підприємство позбавилося від старих обладнань для праці.
3. Коефіцієнт зносу основних фондів склав 0,4591. Нормативне значення  $< 0,5$

4. Фондовіддача склала 32,4 грн. Показник фондовіддачі показує випуск продукції на 1 грн основних фондів.

5. Фондомісткість 0,029 грн. Показує потребу основних фондів для забезпечення виконання одиниці обсягу роботи.

6. Фондоозброєність 9,155 грн. Показує вартість основних фондів на одного працівника.

7. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – 44,29. Показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією.

8. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – 22,0832.

9. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – 3,9517.

10. Виручка від реалізації у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилась на 1005,3 тис грн. і становить 3131,4 тис грн..

11. За 2018 рік підприємство покинула всього одна особа, підприємство має стабільну кадрову політику. Середня заробітна плата за 2018 рік становила 13 258, 46 тис грн., що при сучасному стані економіки України є гарним показником.

Підприємство у 2018 році закупило нове обладнання та побудувало новий бокс, що в майбутньому дасть ріст прибутку.

У ТОВ «Сіті Франс Сервіс» фактична чисельність працюючих складає 12 осіб. Середній вік працюючих майже не змінився за останні п'ять років. Загальна чисельність керівників на підприємстві поступово збільшується. Кількість керівників з вищою освітою з кожному роком збільшується, а з середньо-професійною освітою - стає все менше.

Проблема плинності кадрів на підприємстві відсутня, адже підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» береже своїх кращих автомашиністів та не заставляє задумуватися працівників про зміну місця роботи. Але підприємству слід

створити кадровий резерв на випадок звільнення своїх найкращих професіоналів.

На підприємстві існує чітка, налагоджена система управління трудовою дисципліною. Вся політика керівництва ТОВ «Сіті Франс Сервіс» спрямована на якомога більш повне задоволення життєво важливих інтересів працівників, збереження їх здоров'я, створення сприятливих умов для високопродуктивної праці.

Керівництво приділяє високу увагу матеріальному стимулюванню, але забуває про стимулювання моральних та психологічних потреб підлеглих, таких як покращення робочого місця та підтримання командного духу у відділах, але варто відмітити, що для підприємства такого виду діяльності більш важливим є, звичайно, матеріальне стимулювання, хоча останнім чинном тенденція йде до залучення нематеріальних стимулів праці.

### **РОЗДІЛ III. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «СІТІ ФРАНС СЕРВІС»**

#### **3.1. Проведення соціологічного дослідження щодо визначення пріоритетів у трудовому процесі персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс»**

Стимулювання персоналу є основним засобом забезпечення оптимального використання ресурсів, мобілізації наявного кадрового потенціалу. Основна мета процесу стимулювання - це отримання максимальної віддачі від використання наявних трудових ресурсів, що дозволяє підвищити загальну результативність [46] і відповідно прибутковість діяльності підприємства.

У компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс» для досягнення ефективного стимулювання праці використовується матеріальне (заробітна плата, щомісячна премія, компенсація витрат на зв'язок тощо) і нематеріальне (оплачувана відпустка, можливість грати у футбол за рахунок компанії, почесні грамоти та ін) стимулювання.

Аналізуючи стимуляцію трудової діяльності працівників компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс» можна зробити висновок про те, що керівництво компанії проявляє інтерес до підвищення умов праці всіх працівників ТОВ «Сіті Франс Сервіс»: регулярна видача матеріальних й нематеріальних винагород, видання наказів по стимулюванні трудової діяльності, справедливе ставлення до всіх працівників і т.д.

На підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс» діє система стимулювання праці, але, на жаль, матеріальні чинники далеко не завжди виходять на передній план і не можуть служити єдиною формою винагороди за працю, тому ця система потребує вдосконалення з урахуванням нових підходів. Крім того, на підприємстві має місце плинність кадрів. Причиною звільнень зазвичай є стреси на роботі, важкість та монотонність виконуваної роботи.

Отже, з метою вдосконалення системи мотивації праці пропонуємо провести такі заходи:

1. Застосування системи додаткового стимулювання за перевиконання норм.
2. Забезпечення зворотного зв'язку керівника з підлеглими щодо задоволеності отриманими винагородами.
3. Поліпшення соціально-побутових умов та умов праці.
4. Перехід з 6-ти денного робочого тижня на 5-ти денний.
5. Залучення персоналу у розробку та вдосконалення програм стимулювання
6. забезпечити магазин професійними психологами, які будуть разом з відділом кадрів відбирати персонал. Також, до обов'язків психологів включити роботу з персоналом магазину. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який допоможе знизити продуктивність роботи та викликати порушення правил техніки безпеки. Також психологи повинні проводити роботу з працівниками, які недавно отримали управлінські посади. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.
7. Створити приміщення для психологічного розвантаження. У них психологи повинні створити умови, в яких працівники зможуть знімати стрес від роботи. На жаль, в Україні подібні заходи практикуються лише в одиницях іноземних компаній, хоча повинні бути в кожній організації, тим більше в тих, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом, а тим більше в таких умовах праці.
8. Провести перерозподілення роботи між працівниками. Цей захід повинен зменшити втому від монотонності роботи та забезпечити усесторонній розвиток працівника.
9. Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування повинні своєчасно виявити розладив колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких



опитувань можуть бути доступними лише штатним психологам та одному із старших менеджерів чи директору. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірним чином зреагувати на конфлікти.

10. Об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, представити йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади. Це повинно значно зменшити розчарування людей через невідповідність реальних перспектив і описаних на співбесіді.

11. Професійно проаналізувати причини невиконання складних проблем( проблема з автомобілем). Досить часто це не виконується не з вини працівника, а з вини некомпететності клієнта, який неправильно визначив несправність автомобіля або з причини дії зовнішніх факторів (пора року, негода, свята, тощо).

12. Надати можливість працівникам підприємства використовувати у власних цілях автомобілі компанії та забезпечити розвозку персоналу до ближчої станції метро або, на мій погляд, краще в певному радіусі від підприємства.

Якщо на підприємстві задіяти всі вищеописані заходи, ми значно спростимо роботу для працівників, при цьому зросте рівень працездатності, стане кращою атмосфера в колективі, що є важливою соціальною місією будь-якого підприємства.

Оскільки матеріальні методи заохочення активно використовуються компанією було перераховано всі методи нематеріального заохочення. Серед них значну роль відіграє статусна та психологічна мотивація.

Даний перелік рекомендацій можна удосконалити при розширенні діяльності компанії, зміну системи мотивації і т.д (додаток Б).

Також рекомендую застосувати в ТОВ «Сіті Франс Сервіс» наступні типи винагород персоналу:

- Табличка з гравіюванням імені працівника або почесний трофей.

- Альбом з описом робочого місця працівника, де сам працівник є головною дійовою особою.
- Майка, кухоль і т.п. зі спеціальною позначкою (наприклад, "кращий працівник").
- Сертифікати на обід з членами сім'ї або друзями в кращих ресторанах міста.

Зрозуміло, що керівник будь-якого підрозділу компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс» має можливість підвищити стимуляційні функції співробітників. Для цього йому слід:

- 1) Вивчити очікування всіх співробітників компанії для розробки ефективних програм з управління персоналом;
- 2) Залучити персонал в розробку і вдосконалення програм компенсації та стимулювання. Цей процес має включати участь в опитуваннях, розробку нових і вдосконалення старих видів стимулювання, управління програмами стимулювання;
- 3) Приділяти увагу досягненням колективних завдань;
- 4) Створити умови, при яких персонал підприємства чітко буде знати, за що він отримує матеріальні або нематеріальні винагороди.

Для задоволення різних потреб своїх працівників у компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс» застосовуються певні заходи. З точки зору стимулювання праці керівники розглядають фізичні потреби як матеріальні і відносять до них потребу в стабільній заробітній платі та інші грошові винагороди. Задовольнити потреби даної групи можна методами матеріального стимулювання.

Для задоволення соціальних потреб працівників у процесі колективної праці в компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс» проводяться наступні заходи:

- Співробітникам пропонують таку роботу, яка дозволяє їм спілкуватися в процесі трудової діяльності;
- Керівники періодично проводять з підлеглими зборів;

· Прагнуть не руйнувати виникли неформальні групи, якщо вони не завдають реальної шкоди компанії;

Рекомендуємо для задоволення потреб працівників у самоповагу і самовираженні керівникам та менеджерам компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс» скористатися наступними порадами[48]:

- 1) пропонувати підлеглим складну і важливу роботу, що вимагає від них повної віддачі;
- 2) високо оцінювати досягнуті підлеглими результати праці і заохочувати їх;
- 3) делегувати підлеглим додаткові права і повноваження;
- 4) забезпечувати підлеглим можливості для навчання та розвитку, які дозволили б повністю використати їх потенціал.

Працівників з розвиненою потребою в причетності в діяльності підприємства компанія ТОВ «Сіті Франс Сервіс» задовольняє шляхом залучення до таких видів трудової діяльності, які будуть давати їм великі можливості для соціального спілкування (тобто, налагодження дружніх відносин і спілкування з колегами, відчуття потрібності людям). Керівники повинні зберігати обстановку, не обмежує міжособистісні відносини і контакти в процесі роботи.

Керівники для того, щоб стимулювати людей з потребою успіху, повинні перед ними ставити завдання з помірним ступенем ризику та можливістю невдачі, делегувати їм достатні повноваження для прояву ініціативи у вирішенні поставлених завдань, регулярно і певним чином заохочувати їх у відповідності з досягнутими результатами.

Для посилення стимулювання працівників до праці потрібно виконати наступні рекомендації щодо практичного застосування теорії очікування Врума[49]:

1. Керівництво компанії має зіставити наявну винагороду з сьогоденнішими потребами працівників і привести їх у відповідність.

2. Керівництво має встановити пряму залежність між винагородою і досягнутими результатами. Винагорода необхідно давати лише за досягнення цілей.

3. Керівники і менеджери компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс» повинні формувати високий, але досяжний рівень результативності, очікуваний від підлеглих, і вселити їм впевненість, що вони можуть домогтися цього рівня результативності, якщо докладуть сили.

Працівникам також властиво реалізовувати свої різні потреби в міру кар'єрного зростання.

Важливим питання при можливо запропонованій системі стимулювання праці на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» стає питання мотивації персоналу. Мотивацію працівників компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс» можна поліпшити використовуючи такі заходи, як:

- 1) підвищення розміру постійної заробітної плати працівників компанії в залежності від результатів компанії;
- 2) відсутність загрози зменшення кадрів;
- 3) покращення соціально-побутових умов та умов праці;
- 4) утримання додаткових знань з професії;
- 5) посилення зв'язку заробітної плати з результатами роботи;
- 6) можливість навчання, підвищення кваліфікації.

Проаналізувавши економічну ефективність стимулювання персоналу компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс» можна побачити, що система стимулювання ефективна і дозволяє посилити контроль за трудовою дисципліною співробітників компанії.

Керівники компанії ТОВ «Сіті Франс Сервіс» повинні чітко дотримуватися наступних правил стимулювання, дотримання яких дає можливість підвищити ефективність стимулюючих заходів[49]:

1. Похвала ефективніше осуду і неконструктивної критики.
2. Постійна увага до працівника і членам його сім'ї - найважливіший мотиватор.

3. Заохочення має бути відчутним і бажано негайним (мінімізація розриву між результатом праці і його заохоченням).

4. Непередбачувані та нерегулярні заохочення мотивують більше, ніж очікувані і прогнозовані.

5. Заохочуйте за досягнення не тільки основної мети, але й проміжних.

6. Великі і рідко кому дісталася нагорода зазвичай викликають заздрість, невеликі і часті - задовольняють більшість.

7. Не обмежує самоповагу інших, надавайте їм можливість "зберегти обличчя".

8. Дайте працівникам почуття свободи дії, можливість контролювати ситуацію.

9. Людям подобаються перемоги, тому частіше давайте людям почувати себе переможцями.

10. Розумна внутрішня конкуренція - двигун прогресу.

Звичайно, що найближчим часом підприємство не зможе втілити усі вищезазначені заходи для підвищення ефективності стимулювання праці, бо це потребує значних фінансових витрат, але у ближчий час підприємство взмозі впровадити 1-2 заходи нематеріального стимулювання, тому слід розглянути більш детально їх доцільність та ефективність.

Отже, у даному пункті розглянуті основні заходи стимулювання праці, які збільшать ефективність та продуктивність праці персоналу, виділено 12 заходів, які підприємство може застосувати для найбільш ефективної системи стимулювання праці.

### **3.2. Аналіз результатів соціологічного дослідження та економічне обґрунтування удосконалення системи стимулювання праці персоналу підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»**

Як уже було зазначено вище, серед 12 визначеними нами внаслідок соціологічного опитування працівників підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»,

лише 2 можуть бути впровадженими в процес стимулювання праці вже в найближчий час. Причина впровадження лише 2 заходів стимулювання праці пов'язана з матеріальними витратами підприємства, тому доцільно розрахувати, скільки фінансових ресурсів потребує підприємство для впровадження таких заходів стимулювання праці персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс», як:

1. Створення приміщення для психологічного розвантаження.

У більшості закордонних компаній, особливо у великих, практикується кімнати для психологічного розвантаження, масажні кімнати, психологи, акваріуми та навіть гірки, за допомогою яких працівники можуть швидко з'їхати з другого поверху на перший або з робочої зони до, наприклад, їдальні (такий спосіб практикує компанія Google).

На жаль, українські компанії цій тенденції не слідують, хоча дочірні компанії іноземних підприємств все більш і більше підключають світову практику так би мовити психологічного розвантаження та задоволення морально-психологічних потреб працівників.

Створення приміщення або кімнати для психологічного розвантаження – це довгий процес, який потребує створення попередніх умов для його впровадження. Підприємство повинно мати вільне приміщення площею не менше 8 кв.м. за нормами санепідемстанції, але ідеально мати площу 10-12 кв.м.. Крім того, ця кімната повинна приміщенню, в якому працівник, заходячи в кімнату, має віддчути, що він перемикається з роботи на моральний, психологічний та фізичний відпочинок, тому ця кімната має бути відповідно оформлена.

Як вже було сказано раніше, підприємство «Сіті Франс Сервіс» має кімнату для відпочинку на своїй території, яка обладнана всіма необхідними зручностями (ремонт, санвузлом та кондиціонером, який забезпечить оптимальну температуру). Тому підприємству не потрібно буде витрачати велику кількість фінансових ресурсів та купувати час для будівництва приміщення, його оформлення, проте підприємство має витратити кошти на

придбання обладнання. Так як підприємство займається ремонтами та технічним обслуговуванням автомобілів, виробничий персонал підприємства сильно втомлюється, тим паче за умов великої завантажності, а підприємству не дуже рентабельним є щоденні витрати на масажистів, послуги яких коштують приблизно 500 грн / годину. Якщо навіть спланувати по практиці міжнародних компаній масажні процедури раз на місяць по годині на кожного працівника, то ми отримаємо:  $500 \text{ грн/годину} * 12 = 6\,000 \text{ грн}$  раз на місяць підприємство витратить на масажні послуги, а це 72 000 грн на рік. Тому ми пропонуємо підприємству «Сіті Франс Сервіс» купити автоматичне масажне крісло Casada Smart V. Це масажне крісло, яке автоматично робить 6 видів масажів[50]:

- Масаж, що розминає ( виконується роликами, які повторюють рухи пальців рук і впливають на активні точки)
- Постукуючий масаж ( виконується масажними роликами)
- Дуал-екшн масаж ( одночасно розминка і постукування, розслабляюча дія для розтягування м'язів)
- Роликовий масаж ( перекочування)
- Прогрів ( вплив теплом, який усуває напругу і біль)
- Шиацу ( японський метод проведення масажу)

Час проведення масажу – 20 хвилин. Якщо брати до уваги 7 годинний робочий день, то працівники раз на день можуть скористатися одним із видів масажу, наприклад, після роботи.

Габарити крісла складають 71\*115\*98 см у розкладеному положенні, що не займає багато місця і не перекриває інший вільний простір у кімнаті для відпочинку.

Максимальна вага користувача – 120 кг.

Ціна крісла – 55 000 грн. Термін користування від 10 років. Тобто, якщо всі працівники хоча б раз на тиждень протягом 10 років будуть користуватися масажним кріслом, то вартість одного користування для всіх 12 працівників складатиме 100 грн. Крім того, користуванням послугами масажного крісла

підприємство може пропонувати своїм клієнтам. Якщо сумарно за день працівники підприємства будуть робити 10 машин, то це 10 клієнтів. Розглянемо випадок, якщо масажним кріслом буде користуватися кожен 3 клієнт, то за рік ним скористаються майже 9 000 разів тільки клієнти. Якщо за 20 хвилин масажу послуга користування масажним кріслом для клієнтів складатиме 80 грн, то підприємство менше, ніж за рік окупить його вартість повністю. На другий рік масажне крісло буде приносити додатковий дохід підприємству. Тому купівля масажного крісла для підприємства «Сіті Франс Сервіс» є вигідним.

2. Забезпечення розвозки персоналу у певному радіусі навколо підприємства.

Перейдемо до іншого методу нематеріального стимулювання працівників підприємства «Сіті Франс Сервіс», який практикується у багатьох компаніях, включаючи українські.

Здавалось б, яка вигода підприємству витратити фінансовий ресурс на розвозку персоналу, якщо це тільки витрати. І чому багато великих підприємств користуються цим методом. Розглянемо актуальність такої послуги для підприємства «Сіті Франс Сервіс»:

- Офіс підприємства знаходиться доволі далеко від станції метро та автобусних зупинок. Офіс підприємства знаходиться у м. Києві на вул. Азербайджанській, 25, що становить 2,5 км від станції метро Чернігівська та 0,8 км від ближайшої автобусної зупинки. Враховуючи, що підприємство працює в одну зміну, то працівники підприємства їдуть на роботу та з роботи у час пік, що може займати від 30 хвилин до 45 хвилин, якщо персонал живе в радіусі 5 км від підприємства.

Яка ж вигода підприємству, яке витрачає фінансовий ресурс для розвозки:

- Оптимізація робочого графіку



- Економія на оренді землі та приміщень для підприємства. Підприємство «Сіті Франс Сервіс» знаходиться в Дніпровському районі столиці, тому оренда не є великою

- Підвищення дисципліни, лояльності та поваги до керівництва
- Підвищення ефективності та продуктивності праці.

Розрахуємо річні витрати на розвозку персоналу за умови використання автомобілів компанії на прикладі Peugeot Rifter. Автомобіль вміщує 7 осіб, що відповідає кількості виробничого персоналу підприємства. Витрати пального складають 5, 5 літрів на 100 км. Тип палива – дизель. Вартість 1 л дизелю – 29, 9 грн. Враховуючи той факт, що підприємство займається ремонтом та технічним обслуговуванням автомобілів, то для підприємства діє знижка на пальне, вартість – 25 грн. Розраховуємо розвозку від найближчої станції метро Чернігівська за рік:  $3300 \text{ км за рік} * 5,5 \text{ літрів за } 100 \text{ км} * 25 = 45\,375 \text{ грн}$ , що складає 6 482 грн на одного працівника за рік, 541 грн на місяць, що входить в рамки витрат підприємства. Крім того, працівники підприємства витрачатимуть на дорогу 25-30 хвилин на день, що безумовно підвищить їх продуктивність праці та час на відпочинок після роботи.

Ці 2 методи підприємство може вже втілювати в життя вже найближчим часом, крім того підприємство не понесе багато витрат, а навпаки буде компенсувати одне одним витрати та підвищить лояльність та дисципліну працівників підприємства. Ці два методи дозволять підприємству ремонтувати на 2 автомобілі за день більше, ніж робили до цього.

Отже, у даному пункті розглянуто 2 заходи нематеріального стимулювання виробничого персоналу підприємства, які підприємство зможе впровадити вже найближчим часом.

### **3.3. Формування комплексної системи стимулювання праці для виробничого персоналу підприємства «Сіті Франс Сервіс»**

Основним напрямком удосконалення стимулювання на підприємстві має стати створення єдиної системи нематеріального стимулювання. Основними етапами створення такої системи мають стати[58]:

- управлінська підготовка та перепідготовка менеджменту ТОВ «Сіті Франс Сервіс» ;
- створення програми соціальної політики підприємства, організація культурно-масових і спортивних заходів, додаткового навчання і т.п.;
- створення підсистеми морального стимулювання персоналу.

Говорячи про використання соціально-психологічних методів стимулювання персоналу, необхідно зазначити, що дуже важливою умовою успішності такої стратегії стимулювання служить відкритість у відносинах між керівництвом і працівниками: постійне і точне інформування про виробничо-економічну ситуації, що складаються на підприємстві, про очікувані перспективи, намічувані дії, успішності їх реалізації[58]. Крім того, підприємству ТОВ «Сіті Франс Сервіс» необхідно більше приділяти уваги інформованості працівників щодо того, які переваги, крім заробітної плати, вони можуть отримувати. Це можна робити за допомогою зборів, нарад працівників. Це має породжувати інтерес до справ компанії, інтерес до інформації, що виходить за межі робочого місця, звідси виникнення мислення і діяльності з позиції інтересів підприємства.

Отже, потрібне вдосконалення застосовуваних соціально-психологічних методів і концепцій управління персоналом на підприємстві. Можна виділити три основні напрямки удосконалення використання соціально-психологічних методів в стимулюванні та мотивації персоналу[51]:

- підтримання сприятливого психологічного клімату в колективі;
- розвиток системи управління конфліктами;
- формування та розвиток організаційної культури.

Комфортний психологічний клімат - це обстановка, коли всі зайняті цікавою для себе справою, кожен знає своє місце в ієрархії організації і задоволений ним, коли компетенції співробітників не перетинаються і, отже, не виникають гострі розбіжності, в організації існує атмосфера взаємодопомоги[51].

Нормальний психологічний клімат не створюється в один день, він вимагає величезних зусиль. Порушити його може будь-яка дрібниця, тому його треба постійно підтримувати[51].

Управлінському персоналу при розбудові системи управління конфліктами особливо важливо орієнтуватися на те, що, незважаючи на неминучість конфліктів, необхідно прагнути уникати деструктивних конфліктів. Деструктивний конфлікт призводить до зниження особистої задоволеності членів трудового колективу, зменшенню групового співробітництва і ефективності організації. У разі виникнення деструктивного конфлікту для виходу з нього необхідно вирішити конфлікт по суті (знайти причину і по можливості ліквідувати її, досягти певного компромісу), намагаючись при цьому згладити дисфункціональні наслідки конфлікту. Для цього використовуються такі групи методів[52]:

- Обмеження взаємодії конфліктуючих сторін, застосування координаційних механізмів (наприклад, розмежування повноважень між підлеглими), що призводять до ліквідації основних причин конфлікту і об'єднують колектив.

- Методи, що об'єднують конфліктуючі сторони, що задають їм загальні цілі. Наприклад, встановлення загально організаційних комплексних, спільних цілей.

- Методи, що стимулюють співробітників до самостійного виходу з конфлікту або сприяють його вирішення: створення системи винагород та стимулювання безконфліктної поведінки, сприяння залагодженню наявного конфлікту, і т.д.

Розглянемо методи формування та підтримки організаційної культури на підприємства (таблиця 3.1) [53]

Таблиця 3.1 – Основні методи формування та підтримки організаційної культури, які можуть бути використані на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Назва методу	Опис методу
Поведінка керівника	Безумовно, керівнику слід почати з себе. Давно доведено, що люди найкраще засвоюють нові для себе зразки поведінки через наслідування. Керівник повинен стати прикладом, рольовою моделлю, показуючи приклад такого ставлення до справи, такої поведінки, які треба закріпити і розвинути у підлеглих.
Навчання персоналу	Навчання і підвищення кваліфікації персоналу покликане не тільки передавати працівникам необхідні знання і розвивати у них професійні навички, але навчання є найважливішим інструментом пропаганди і закріплення бажаного ставлення до справи, до організації та роз'яснення того, яку поведінку організація очікує від своїх працівників, яка поведінка буде заохочуватися, вітатися.
Розвиток системи стимулювання у відповідності до потреб працівників	Принципи побудови системи стимулювання та її основна спрямованість повинні підтримувати саме ту поведінку, саме те ставлення до справи, ті норми поведінки і робочі результати, в яких знаходять найбільш повне вираження змісту та основна спрямованість роботи, яка культивується і підтримуваною керівництвом. Непослідовність і розбіжність «слова і діла» тут неприпустимі, оскільки навіть одноразове порушення встановлених принципів стимулювання відразу викличе різке падіння довіри до політики, що проводиться керівництвом.
Критерії відбору до організації	Яких працівників підприємство хоче бачити в своїй організації: професіоналів, що володіють необхідними знаннями та досвідом, або нового працівника готового прийняти цінності і норми поведінки, що вже склалися в організаційній культурі. Значний вплив на оргкультуру надає те, яка поведінка персоналу підтримується, а яка пригнічується при сформованій практиці управління. Дуже важливо, щоб керівництво заохочувало самостійність та ініціативу з боку підлеглих.

Організаційні традиції і порядки	Порядку, наприклад, якщо раптом з якихось причин керівництво один-другий раз не змогло провести щомісячне підведення підсумків роботи з привітанням і нагородженням кращих працівників, це не тільки порушує встановлені правила, а й показує неготовність керівництва розділяти декларовані цінності, що, природно, знижує ентузіазм і бажання персоналу "викладатися" на роботі.
----------------------------------	--

*Джерело: складено автором*

Для багатьох сильним мотиватором стає приналежність до команди. Часто цей фактор не тільки утримує працівників від пошуку нової роботи, а й формує його прагнення підвищити ефективність. Тут можна виділити кілька інструментів[58]:

- Створення згуртованої команди, наприклад, для працівників можна організовувати екстрім-ігри, змагання на природі. Як показує практика, люди починають заради перемоги ділитися на лідерів і виконавців незалежно від посади, починають винаходити шляхи вирішення поставлених завдань. У співробітників, крім незабутніх відчуттів, з'являються нові міцні контакти. Проблема працівників ТОВ «Сіті Франс Сервіс» , що вони є достатньо закритими для таких заходів.

- Формування механізмів двостороннього зв'язку всередині компанії. Працівникові необхідно дати відчуття, що компанія прислухається до його думки, цінує ідеї та пропозиції. Зворотній зв'язок повинен бути посилений. Проблемою підприємства є те, що працівники часто дізнаються тільки про негативні результати своєї роботи. У таких випадках люди часто перестають реагувати на критичний зворотній зв'язок. Однак, якщо чергувати негативну і позитивну критику, то інформація про невдачі буде сприйнята цілком. Важливо, щоб зворотний зв'язок був правдивим, точним, докладним і здійснювався негайно. Повідомлення про погане виконання роботи тільки де мотивує працівника. Якщо ж вказати, що саме було зроблено неправильно, чому це трапилося, як виправити ситуацію, і при цьому не забути торкнутися

позитивних аспектів роботи, ефективність такого зворотного зв'язку, безсумнівно, зросте.

- Загальноприйнятим механізмом згуртування колективу є корпоративні заходи. Непоганим варіантом могла б стати організація Дня підприємства. До цього свята можна було б приурочити вручення нагород, премій, пам'ятних подарунків-символів, підвести підсумки конкурсу на кращого працівника організації, кращу бригаду і т.д. Керівники до цього дня можуть приурочити підведення підсумків діяльності за рік: виступити з доповідями, розповісти про цілі і завдання, вислухати пропозиції співробітників.

Отже, мова у запропонованих методах йде про те, якою має бути практика управління, і на що слід звернути увагу керівництву ТОВ «Сіті Франс Сервіс» для підтримки бажаної оргкультури.

Розуміння ролі і значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей і вміння вибудовувати, вирощувати, формувати бажану оргкультуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін[54].

Наступний напрямок поліпшення стимулювання - вдосконалення організації праці - містить постановку цілей, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці[54].

Грамотна постановка цілей підвищує ефективність роботи, задає раціональну технологію її досягнення і виключає можливі помилки. Співробітник, якому зазначені його завдання на деякий проміжок часу, перебуває в стані визначеності та психологічного комфорту. Коректно поставлена мета повинна бути амбітною, досяжною, вимірюваною і обмеженою за термінами[54].

У свою чергу керівництву, при формулюванні розпоряджень, треба дотримуватися ряду умов:

- забезпечити єдність професійної мови;
- враховувати рівень інтелекту і загальної культури виконавця;
- забезпечити повноту інформації;

- добиватися чітких і ясних формулювань;
- сконцентрувати увагу виконавця на тому, що ви йому говорите.

Іншим фактором, який, безумовно, робить сильний вплив на ефективність праці працівників, є умови праці, в яких доводиться працювати співробітнику. Тому усунення фізичного і морального дискомфорту має стати першочерговим завданням для керівництва. Для усунення фізичного дискомфорту керівництву ТОВ «Сіті Франс Сервіс» можна порекомендувати щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у поліпшення умов праці, і це інвестування має цілком окупатися, так як сприятлива обстановка, безумовно, підвищує продуктивність праці[55].

Загалом ефективна мотивація має бути перш за все системою, що відповідає наступним характеристикам:

- гармонічно збалансована та забезпечена фінансовими та людськими ресурсами;
- чесна та послідовна (правила мають стосуватись усіх працівників без винятків);
- залежить від досягнення чітко усвідомлених цілей;
- поєднана із загальною стратегією організації;
- застосовується комбінація фінансових та не фінансових стимулів;
- передбачає регулярні, систематичні огляди результатів та оцінку впливу на діяльність організації;
- поєднана з елементами управління якістю, адже вони працюють з однією метою;
- менеджери (або ті хто виконують їх функції) чітко розуміють вплив різних інструментів на вмотивованість та лояльність працівників.

Зазвичай у компенсаційний пакет входить:

1. Безкоштовне харчування та знижки на надання послуг підприємства;
2. Оплачене медичне страхування;
3. Освітні програми;
4. Безкоштовний мобільний зв'язок ;

5. Можливість користування автомобілем компанії в особисте користування;
6. Кредити на купівлю автомобіля, квартири, техніки тощо;
7. Компенсація вартості бензину, котрий витрачається на дорогу.

Але якою б не була система стимулювання персоналу, з часом її потрібно поліпшувати і модернізувати. Тому невід'ємною характеристикою оптимальної системи мотивації повинна бути її комплексність, тобто урахування всіх потреб працівників і їх задоволення різноманітними матеріальними і нематеріальними стимулами, а також збалансованість компонентів системи

Система стимулювання працівників підприємств у загальному вигляді повинна містити додаткові виплати і премій. Зароблена плата працівників повинна складатися з декількох частин:

-По-перше, виходячи з опису трудових функцій на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» необхідно встановити базові ставки на основі стану ринку праці;

-По-друге, необхідно ввести додаткові виплати прямо обумовлені з досягненням планових показників по збуту;

-По-третє, можна ввести спеціальні бонуси та комісійні доплати. Усе це необхідно доповнювати прискорюють коефіцієнтами по окремих продуктових напрямках.

Головна умова підвищення винагороди - зростання бізнесу на закріпленій території.

Оплата працівників, керівних або адміністративних посад повинна, здійснюється дещо іншими принципами, ніж система стимулювання для рядових працівників. По-перше, для них важко буває визначити конкретні результати діяльності, а отже, підстави для додаткової винагороди повинні бути іншими порівняно з рядовими працівниками. По-друге, вирішальною для управлінців є не постійна, а змінна частина винагороди, причому чим вище посада, тим меншу величину становить частка твердого окладу. По-третє, зростання окладів керівників з їх віком повинен сповільнюватися, тому що на початку кар'єри наростання досвіду і відповідальності, а також потреб



відбувається більш швидкими темпами. Також необхідно вводити такий вид заохочення як премія з фонду директора. Базою для нарахування премії з фонду директора буде служити додатковий прибуток, зароблений підприємством. Передбачається встановити обов'язковий плановий обсяг прибутку, якщо підприємство план перевиконує, то як наслідок цього працівникам нараховується премія з фонду директора. Премія буде нараховуватися пропорційно прибутку. Таким чином якщо підприємство перевиконало план на 10%, то працівникам нараховується премія в розмірі 10% до основної заробленої плати, якщо на 20%, то до основної заробітної плати додається 20% і т.д[56].

Таким чином, кожен працівник, починаючи від керівника вищої ланки і закінчуючи рядовим продавцем зацікавлений принести великий прибуток і отримати за це надбавку до заробленої плати.

Отже, зароблена плата керівних посад ТОВ «Сіті Франс Сервіс» повинна полягати:

Таблиця 3.2 – Найменування заробленої плати керуючих

№	Найменування з / п	Частка в загальній сумі заробленої плати
1.	Основна (базова) частина	50%
2.	Змінна частина	40%
3.	Премія з фонду директора	10%

*Джерело: складено автором*

Специфічними формами змінного грошової винагороди для керівників вважаються[56]:

1. Бонус готівкою за результати роботи, що становить певний відсоток від прибутку. Дана форма грошової винагороди буде формуватися виходячи з прибутку підприємства аналогічно премії з фонду директора, але буде поширюватися тільки на працівників вищої ланки.

2. Відкладені до певного моменту в майбутньому преміальні виплати, щоб забезпечити довгострокову зацікавленість менеджера у прибутковості. Тут передбачається ввести преміальну зароблену плату, що переходить від одного працівника до іншого. Суть її буде полягати в наступному: цілий рік один з працівників керівної ланки отримує подвійну зароблену плату, на наступний рік ця зароблена плата переходить до іншого, на третій рік до третього і так далі. Виходить у працівника є стимул, тому що після закінчення певного часу, а в нашому випадку це шість років подвійна зароблена плата до нього знову повертається.

Рівень- працівники:

-Адміністратор, продавець;

-Автомашер.

Систему стимулювання для даної категорії працівників повинна містити в собі додаткові до зарплати форми винагороди.

Набір послуг, який має входити в компенсаційний пакет адміністратора (рисунок 3.1):

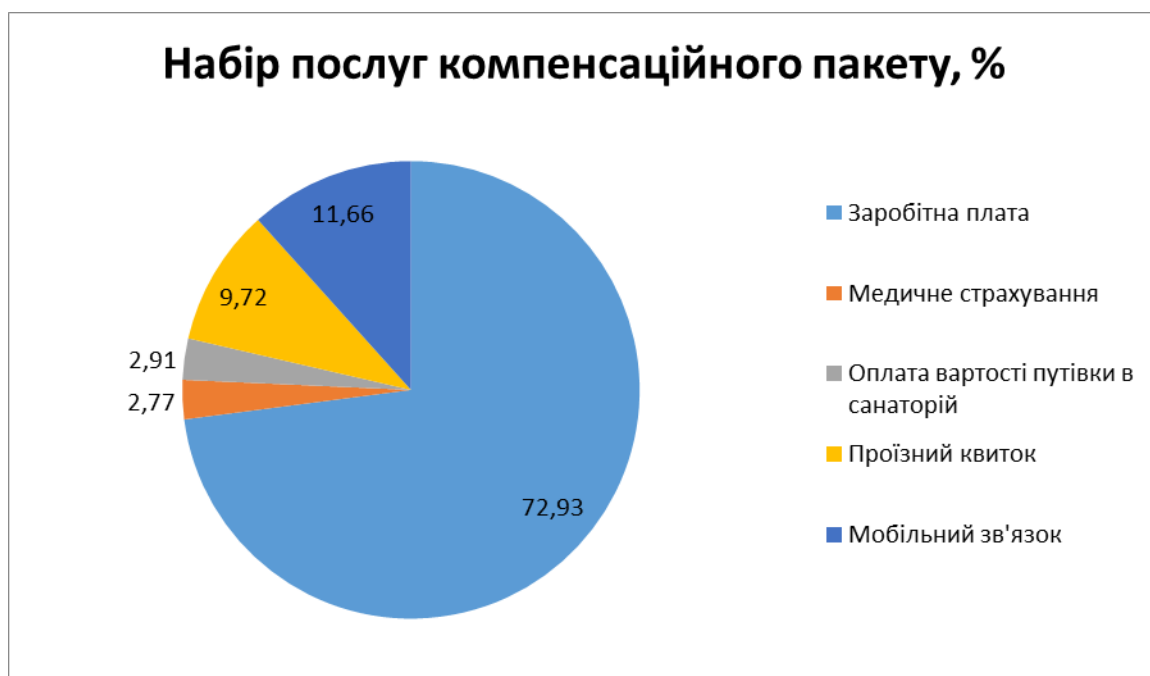


Рисунок 3.1 – Набір послуг компенсаційного пакету і співвідношення заробітної плати та послуг.

Мета цих винагород полягає в наступному:

- мотивація співробітників та підвищення їх відповідальності;
- задоволення актуальних або відчуються потреб співробітників, включаючи потреби, що стосуються безпеки, фінансової допомоги та забезпечення доходів на додаток до оплати;
- демонстрація того, як фірма дбає про задоволення потреб своїх співробітників.

Для того, щоб у працівників був стимул приносити підприємству більший прибуток необхідно розділити їх зароблену плату на кілька частин (таблиця 3.3)

Таблиця 3.3 – Складові частини заробітної плати

№	Найменування з / п	Частка в загальній сумі заробленої плати
1	Основна (базова) частина	75%
2	Надбавки за вислугу років	5%
3	Колективні премії	10%
4	Премія з фонду директора	10%

*Джерело: складено автором*

Надбавки за вироблення мають на увазі під собою виконання певного нормативу. Норматив повинен встановлюватися раз на квартал, підвищуючись або знижуючи в залежності від виконання норм, ступеня використання робочого часу, дотримання трудової дисципліни. Кожен з цих чинників повинен оцінюватися окремо, а потім інтегруватися в загальну оцінку, яка впливає на відсоток надбавки за вироблення. Надбавка за вироблення, таким чином, може підвищуватися або знижуватися в залежності від виконаної працівником норми[56].

Є ряд стимулів, які можна застосовувати як до керуючих, так і до працівників другої ланки. До даних стимулам можна віднести[56]:

1. Стимул особистої безпеки. Сюди відносяться пільги, що підвищують індивідуальну особисту безпеку стосовно хвороби, подій чи скорочення штатів.

2. Особисті потреби. Цей тип пільг визнає необхідність реалізації певних особистих потреб і відповідальності, наприклад, вихідні та інші форми відпочинку, фінансове консультування, сприяння відпочинку.

3. Фінансова допомогу. Кредити, допомога при купівлі будинку.

4. Інші пільги. Полягає в тому, щоб підвищити рівень життя співробітників. До них відносяться субсидовані обіди, відшкодування телефонних витрат і допомогу шляхом надання кредитних карт. Наведемо порівняльну таблицю видів заробітної плати за категоріями персоналу до впровадження і після впровадження системи стимулювання.

Таблиця 3.4 – Складові частини заробленої плати

Зарплата по категоріям працівників	Зарплата до впровадження системи стимулювання	Зарплата після впровадження системи стимулювання
Працівники керівних посад	-Основна частина -Змінна частина	-Основна частина -Премії з фонду директора -Бонус готівкою за результати роботи -Преміальна річна зп
Працівники: - автомастери - комірник	-Основна частина -Змінна частина	-Основна часть -Надбавки за вислугу років -Колективні премії -Премії з фонду директора

*Джерело: складено автором*

Підводячи підсумки проробленої роботи необхідно підкреслити, що впровадження системи стимулювання праці на підприємства повинно позитивно позначитися на прибутку підприємства.

Система мотивацій праці персоналу на підприємстві в загальному вигляді виглядає наступним чином ( таблиця 3.5)

Таблиця 3.5 – Система мотивації праці персоналу на підприємстві

Відчуття гордості та вірності компанії, робочий клімат в компанії та умови роботи, перспективи професійного росту, цікава робота	Емоційна складова системи	Загальна			Система
Мобільний телефон, службовий автомобіль	Видимі стимули	Загальна			
Страхування та пенсійне накопичування, медичне страхування, додаткова відпустка	Прихована компенсація				
Квартальні премії, комісійні, річний бонус	Змінні виплати за досягнення цілей	Виплати грошима	Компенсація		
Доплата до відпустки, доплата на харчування	Постійні грошові витрати				

Дані таблиці можна представити у вигляді діаграми. Виходячи з даних можна зробити висновок, що завдяки запровадженій системі стимулювання праці якісно зміниться склад заробленої плати, її велика частина стане залежати від особистих результатів працівників. Можна припустити, що завдяки створеній ефективної системи стимулювання праці прибуток підприємства істотно зросте.

Отже, у даному пункті розглянуто створення такої комплексної системи стимулювання праці, за якої на даний момент виробничий персонал показуватиме найбільш високу ефективність та продуктивність праці.

### 3.4. Оцінка ефективності запропонованих заходів, спрямованих на підвищення стимулювання праці персоналу підприємства «Сіті Франс Сервіс»

Якщо раніше працівники підприємства за день могли відремонтувати до 10 автомобілів за день, то після нових нововведень працівники зможуть робити на 2 автомобілі більше, що складає 20%, тобто після нововведень продуктивність праці збільшиться на 20 %, що дуже позитивно впливатиме на діяльності підприємства, зокрема на збільшення чистого прибутку, що впливатиме позитивно на підприємство і безпосередньо на працівника у вигляді його заробітної плати. При збільшенні продуктивності праці на 20 % середня заробітна плата працівника збільшується до  $13\,258,46 * 1,2 = 15\,910,15$  грн, а сама продуктивність праці зросте на 52,19 тис грн за 1 працівника за рік.

Розглянемо, яку ж вигоду отримає підприємство від введення нових методів нематеріального стимулювання працівників ( таблиця 3.6)

Таблиця 3.6 – Економічний ефект від нововведень

Показник	Розрахунок	Значення
Дохід від реалізації послуг, тис.грн.		3131,4
Прогнозований дохід після нововведення, тис. грн.	$3131,4 * 1,2$	3757,68
Численність виробничого персоналу, чол.		12
Продуктивність праці до нововведення, тис.грн./чол. у рік	$3131,4 : 12$	260,95
Продуктивність прогнозована, тис.грн./чол. у рік	$3757,68 : 12$	313,14
Темп зросту продуктивності, %	$313,14 : 260,95$	1,2

*Джерело: складено автором*

Так як підприємство може забезпечити купівлю обладнання та надання послуг своїм працівникам за власний рахунок, варіант з впровадженням нових технологій на підприємстві за рахунок запозичених, кредитних коштів, ми не розглядаємо, тому розрахуємо основні показники визначення економічної

доцільності впровадження запропонованих пропозицій щодо підвищення ефективності стимулювання праці(таблиця 3.7) .

Таблиця 3.7 – Прогнозні показники інвестиційного проекту надання послуг масажу клієнтам підприємства ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Варіант реалізації проекту за рахунок власних ресурсів			
1. Виручка від реалізації товару, тис. грн	72	86,4	103,68
2. Витрати, тис. грн	100,375	47,644	50,025
3. Інфляція, %	5	5	5

Джерело: складено автором

Економічний прибуток:

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{B_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} \quad (3.1)$$

де NPV – чиста приведена вартість;

$B_t$  – дохід, отриманий в результаті реалізації програми розвитку підприємства у періоді  $t$ ;

$C_t$  – величина витрат у періоді  $t$ ;

$n$  – кількість періодів;

$r$  – норма відсотка, або ставка дисконтування.

$$NPV = \left( \frac{72}{(1+0,05)^1} + \frac{86,4}{(1+0,05)^2} + \frac{103,68}{(1+0,05)^3} \right) - \left( \frac{100,375}{(1+0,05)^1} + \frac{47,644}{(1+0,05)^2} + \frac{50,025}{(1+0,05)^3} \right) = 54,49 \text{ тис.грн}$$

Індекс рентабельності інвестицій:

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t} \div \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+k)^t} \quad (3.2)$$

$$PI = \left( \frac{72}{(1+0,05)^1} + \frac{86,4}{(1+0,05)^2} + \frac{103,68}{(1+0,05)^3} \right) : \left( \frac{100,375}{(1+0,05)^1} + \frac{47,644}{(1+0,05)^2} + \frac{50,025}{(1+0,05)^3} \right) = 1,29$$

Термін окупності проектів:

$$T = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{B_t} \quad (3.3)$$

$$T = \left( \frac{100,375}{(1+0,05)^1} + \frac{47,644}{(1+0,05)^2} + \frac{50,025}{(1+0,05)^3} \right) : \left( \frac{72}{(1+0,05)^1} + \frac{86,4}{(1+0,05)^2} + \frac{103,68}{(1+0,05)^3} \right) = 9,23$$

місяці

Внутрішня норма доходності інвестицій- ставка, при якій NPV= 0:

$$IRR=121,83\%.$$

Таким чином, за результатами проведеного економічного обґрунтування запропонованих пропозицій варто відзначити, що результати їх втілення позитивно скажуться на фінансовій звітності підприємства вже з 3 року, крім того, зросте при цьому і продуктивність праці, що є позитивною тенденцією підприємства. Запропоновані рекомендації не потребують великих фінансових витрат, тому підприємство може забезпечити їх втілення за власний рахунок, а не за рахунок кредитних коштів.

Таким чином, узагальнюючи отримані результати за альтернативними варіантами реалізації проекту можна зробити такі висновки (таблиця 3.8).

Таблиця 3.8 – Фінансово-економічні результати проекту підвищення ефективності стимулювання праці ТОВ «Сіті Франс Сервіс» у 2020–2022 рр.

Показники	Проект розвитку за рахунок власних коштів
1. Величина інвестиційних вкладень, тис. грн	198,04
2. Кінцевий термін погашення боргового навантаження	x
3. Чистий приведений дохід, тис. грн	54,49
4. Індекс рентабельності інвестицій	1,29
5. Термін окупності інвестицій за дисконтова ними грошовими потоками, місяців	9,23

Джерело: розроблено автором.



Отже, з фінансової точки зору обидва напрями фінансування запропонованих методів нематеріального стимулювання праці виробничого персоналу є прибутковими. З точки зору порівняльної характеристики, і перший, і другий варіанти розвитку мають як більш, так і менш привабливі показники. Тому приймати рішення виключно на пріоритетності фінансового показника є невірним. Основним вкладом у збільшення як ефективності стимулювання праці, так і прибутковості підприємства є купівля масажного крісла, яке приносить задоволення та розвантаження не тільки працівникам, а й клієнтам.

У процесі реалізації проекту по підвищенню ефективності стимулювання праці ТОВ «Сіті Франс Сервіс», підприємство може стикатися з ризиками. Здійснимо ідентифікацію ризиків запропонованого проекту. Результати аналізу чутливості за 1-м напрямком розвитку підприємства представлені у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9 – Результати аналізу чутливості проекту ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Зменшення обсягів реалізації, %	Обсяг реалізації, тис. грн..	Повна собівартість, тис. грн..	Прибуток, тис. грн..
базовий	3131,40	2155,70	85,10
-5	2974,83	2047,92	80,85
-10	2826,09	1945,52	76,80
-15	2684,78	1848,24	72,96
-20	2550,54	1755,83	69,31
-25	2423,02	1668,04	65,85
-30	2301,87	1584,64	62,56

*Джерело: складено автором*

Але аналізуючи покращення купівельної спроможності населення та можливості купівлі нових автомобілів, серед яких є і Peugeot та Citroen, зменшення обсягів реалізації послуг з ремонту та технічного обслуговування автомобілів не прогнозується.

Отже, у даному пункті дана економічна оцінка запропонованим рекомендаціям щодо підвищення ефективності стимулювання праці.

### **Висновки до розділу III**

У третьому розділі був розроблений проект програми з вдосконалення системи мотивації персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс» і обґрунтована необхідність впровадження програми вдосконалення системи стимулювання на даному підприємстві.

Мова у запропонованих методах йде про те, якою має бути практика управління, і на що слід звернути увагу керівництву ТОВ «Сіті Франс Сервіс» для підтримки бажаної оргкультури.

Розуміння ролі і значення організаційної культури для успіху в реалізації не тільки короткострокових, а й довгострокових стратегічних цілей і вміння "вибудовувати", вирощувати, формувати бажану оргкультуру є найважливішою умовою успішних організаційних змін.

Наступний напрямок поліпшення стимулювання - вдосконалення організації праці - містить постановку цілей, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці.

Грамотна постановка цілей підвищує ефективність роботи, задає раціональну технологію її досягнення і виключає можливі помилки. Співробітник, якому зазначені його завдання на деякий проміжок часу, перебуває в стані визначеності та психологічного комфорту. Коректно поставлена мета повинна бути амбітною, досяжною, вимірюваною і обмеженою за термінами.

Іншим фактором, який, безумовно, робить сильний вплив на ефективність праці працівників, є умови праці, в яких доводиться працювати співробітнику. Тому усунення фізичного і морального дискомфорту має стати першочерговим завданням для керівництва. Для усунення фізичного дискомфорту керівництву ТОВ «Сіті Франс Сервіс» можна порекомендувати щомісяця інвестувати

невеликі суми грошей у поліпшення умов праці, і це інвестування має цілком окупатися, так як сприятлива обстановка, безумовно, підвищує продуктивність праці.

Щоб вдосконалити систему стимулювання на підприємстві ТОВ «Сіті Франс Сервіс» , нами було проведене анкетування працівників заводу, за даними якого керівництво могло б звернути увагу на вдоволення чи невдоволення своїх працівників умовами роботи.

У ході опитування персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс» було виявлене задоволення оплатою праці, впевненість у збереженні за собою робочого місця, що сприяє формуванню психологічного клімату та психологічному стану кожного працівника зокрема. Працівники відзначили видачу премій, як один із найбільш ефективних методів стимулювання, що свідчить про домінування економічних методів стимулювання трудової діяльності персоналу над психологічними, при цьому було виявлено ряд незадоволень, а саме: шкідливі умови праці, 6-денний робочий день, монотонна робота, іноді відсутність клієнтів тощо.

Керівникам підприємства рекомендуємо звернути увагу на заходи, які ми запропонували для підвищення ефективності стимулювання праці на ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

## ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

З переходом до ринкових відносин принципово змінюється сутність стимулювання і його складові - оплату праці та формування доходів. Якщо при централізованій системі планування єдиним способом забезпечення трудящих матеріально-життєвими благами було їх розподіл на основі проголошеного принципу еквівалентності міри праці і міри споживання кожного члена суспільства, то при ринковій системі ці блага не розподіляються з якогось центру, а визнаються в кожному конкретному випадку на основі принципу обміну кваліфікації і часу найманого працівника, на заробітну плату і дохід від участі в прибутку.

ТОВ «Сіті Франс Сервіс» - одне з небагатьох спеціалізованих СТО Києва та загалом України, що спеціалізується на ремонті автомобілів та продажу автозапчастин для автомобілів марок «Peugeot» та «Citroen». «ТОВ «Сіті Франс Сервіс» має високу репутацію та визнання в Україні. Це результат багаторічної успішної роботи колективу й надійність послуг, що надаються.

У ТОВ «Сіті Франс Сервіс» фактична чисельність працюючих складає 12 осіб. Середній вік працюючих майже не змінився за останні п'ять років. Загальна чисельність керівників на підприємстві поступово збільшується. Кількість керівників з вищою освітою з кожному роком збільшується, а з середньо-професійною освітою - стає все менше.

Проблема плинності кадрів на підприємстві відсутня, адже підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» береже своїх кращих автомашиністів та не заставляє задумуватися працівників про зміну місця роботи. Але підприємству слід створити кадровий резерв на випадок звільнення своїх найкращих професіоналів.

На підприємстві існує чітка, налагоджена система управління трудовою дисципліною. Вся політика керівництва ТОВ «Сіті Франс Сервіс» спрямована на якомога більш повне задоволення життєво важливих інтересів працівників,

збереження їх здоров'я, створення сприятливих умов для високопродуктивної праці.

На підприємстві, на жаль, відсутня система кадрового резерву. Кожного року резерв не поповнюється працівниками, що володіють необхідними діловими і особистісними якостями.

Також, на підприємстві кожен рік відбувається урочисте нагородження найкращих працівників, яких відзначають орденами, медалями, або присвоєнням почесного звання.

Керівництво приділяє високу увагу матеріальному стимулюванню, але забуває про стимулювання моральних та психологічних потреб підлеглих, таких як покращення робочого місця та підтримання командного духу у відділах, але варто відмітити, що для підприємства такого виду діяльності більш важливим є, звичайно, матеріальне стимулювання, хоча останнім чинном тенденція йде до залучення нематеріальних стимулів праці.

На основі проведеного аналізу ефективності мотиваційної системи на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» виявлено ряд резервів, реалізація яких викликала б покращення мотиваційної системи.

Одним із резервів підвищення ефективності стимуляційної системи в управлінні є покращення умов праці, в яких доводиться працювати співробітникам СТО. Для усунення фізичного дискомфорту керівництву ТОВ «Сіті Франс Сервіс» можна порекомендувати щомісяця інвестувати невеликі суми грошей у поліпшення умов праці, і це інвестування має цілком окупатися, так як сприятлива обстановка, безумовно, підвищує продуктивність праці.

Поліпшення умов праці - одна з найнагальніших потреб працівників ТОВ «Сіті Франс Сервіс». Умови праці є не тільки потребою, а й мотивом, який примушує працювати з певною віддачею, можуть бути одночасно фактором і наслідком певної продуктивності праці і її ефективності. Довгий час працюючи в незадовільних санітарно-гігієнічних умовах людина не вміє, та й не хоче правильно організовувати своє робоче місце, а правильна організація робочих місць сприяє підвищенню продуктивності праці, але на підприємствах такого

виду діяльності дуже важко створити такі умови праці, які задовольняли би працівників, але підприємство ТОВ «Сіті Франс Сервіс» робить все можливе для цього.

У ході опитування персоналу ТОВ «Сіті Франс Сервіс» було виявлене задоволення оплатою праці, впевненість у збереженні за собою робочого місця, що сприяє формуванню психологічного клімату та психологічному стану кожного працівника зокрема. Працівники відзначили видачу премій, як один із найбільш ефективних методів стимулювання, що свідчить про домінування економічних методів стимулювання трудової діяльності персоналу над психологічними, при цьому було виявлено ряд незадоволень, а саме: шкідливі умови праці, 6-денний робочий день, монотонна робота, іноді відсутність клієнтів тощо.

Керівникам підприємства рекомендуємо звернути увагу на заходи, які ми запропонували для підвищення ефективності стимулювання праці на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» .

Наступним резервом підвищення ефективності стимуляційної системи на ТОВ «Сіті Франс Сервіс» є вдосконалення організації праці - містить встановлення цілей, розширення виробничих функцій, збагачення праці, застосування гнучких графіків, поліпшення умов праці. Постановка цілей припускає, що правильно поставлена ціль через формування орієнтації на її досягнення служить мотивуючим засобом для робітника. Розширення виробничих функцій припускає внесення різноманітності в працю персоналу, тобто збільшення числа операцій, зроблених одним працівником, в результаті збільшується робочий цикл у кожного робітника, збільшується інтенсивність праці. Застосовувати такий метод доцільно у випадку недозавантаженості працівників і їх власного бажання розширити коло своєї діяльності, в іншому випадку це може призвести до різкого опору з боку працівників. Збагачення праці передбачає надання людині такої праці, яка б давала можливість росту, творчості, відповідальності, само актуалізації, включення в його обов'язки деяких функцій планування і контролю за якістю продукції.

Рівень продуктивності праці на підприємстві є дуже задовільним, адже на підприємстві створені такі організаційні умови, які дозволяють персоналу виконувати свою роботу на вищому рівні.

Аналіз діяльності підприємства за 3 останні роки 2016-2018 рр. показав, що протягом останніх років на підприємстві склалася позитивна тенденція розвитку, про що свідчать як абсолютні прирости, так і темпи зростання майже всіх показників.

Можемо сміливо казати, що підприємство рухається у правильному напрямку, про що свідчить збільшення чистого прибутку на 12,8 % лише за один рік. Але негативним моментом стає збільшення кредиторської та поява дебіторської заборгованості. Інші показники діяльності підприємства залишаються на своєму рівні, що є нормальним для підприємств малого бізнесу.

Проаналізувавши показники діяльності підприємства за 2018 рік, виявили наступне:

12. Коефіцієнт відновлення основних фондів становить 0,5891 і свідчить про те, що підприємство оновило обладнання більш, ніж на половину.

13. Коефіцієнт вибуття основних фондів становить 0,6329 свідчить про те, що підприємство позбавилося від старих обладнань для праці.

14. Коефіцієнт зносу основних фондів склав 0,4591. Нормативне значення  $< 0,5$

15. Фондовіддача склала 32,4 грн. Показник фондовіддачі показує випуск продукції на 1 грн основних фондів.

16. Фондомісткість 0,029 грн. Показує потребу основних фондів для забезпечення виконання одиниці обсягу роботи.

17. Фондоозброєність 9,155 грн. Показує вартість основних фондів на одного працівника.

18. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості – 44,29. Показник ділової активності, який вказує на ефективність управління заборгованістю клієнтів і інших дебіторів. Значення коефіцієнта демонструє

кількість оборотів дебіторської заборгованості, тобто скільки разів дебітори погасили свої зобов'язання перед компанією.

19. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості – 22,0832.

20. Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів – 3,9517.

21. Виручка від реалізації у 2018 році порівняно з 2017 роком збільшилась на 1005,3 тис грн. і становить 3131,4 тис грн..

22. За 2018 рік підприємство покинула всього одна особа, підприємство має стабільну кадрову політику. Середня заробітна плата за 2018 рік становила 13 258, 46 тис грн., що при сучасному стані економіки України є гарним показником.

Підприємство у 2018 році закупило нове обладнання та побудувало новий бокс, що в майбутньому дасть ріст прибутку.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про підприємництво». – Постанова Верховної Ради України від 15 листопада 1992 р. / [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>
2. Кодекс законів про працю України: закон України від 10 грудня 1971 року № 322-VIII // Відомості Верховної ради УРСР. – 1971.,– дод. до № 50. – Ст. 375.
3. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 2 «Баланс», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 // бухгалтерський облік і аудит – 1999. - №6. – С.17-20.
4. Положення «стандарт» бухгалтерського обліку 3 «Звіт про фінансові результати», затверджений наказом Міністерства фінансів України від 31.03.1999 р. №87 // бухгалтерський облік і аудит – 1999. - №6. – С.21-26.
5. Авчиренко Л. К. Управление персоналом организации / Л.К. Авчиренко. – М., 2001. – 357с
6. Азарова А.О. Дослідження множини чинників нематеріальної мотивації на підприємстві / А.О. Азарова, О.А. Ковальчук // Економічний простір, 2010. - № 5. - С. 53-58.
7. Бурмистров, А. Н. Какие методы повышения мотивации персонала являются наиболее действенными? [Текст] / А. Н. Бурмистров, Н. В. Газенко // Управление персоналом, 2002. – № 7. – С. 48–49.
8. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – К., 2000. – 467 с.
9. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А.А. Вернадський. – К., 2000. – 410с.
10. Генкин А. П. Основы управления персоналом / А.П. Генкин. – М. : Высшая школа, 2002. – 310 с.

11. Грачев М. В. Управление трудом / М.В. Грачев. – М. : Наука, 2001. – 276 с.
12. Дятлов С. А. Рабочая сила в системе рыночных отношений / С. А. Дятлов. – СПб. : СПбУЭФ, 2002. – 116 с.
13. Иванченко Г.В. Особливості використання нематеріальних стимулів на вітчизняних підприємствах / Г.В. Иванченко // Економіст, 2010. - № 3. - С. 21-23.
14. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й Оцінка персоналу: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 1998. - 224с.
15. Крушельницька О.В. Управління персоналом: [Навч. Посіб] / Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. – К., Кондор, 2003. – 296с.
16. Леонтьев А. Н. Потребности, мотивы, эмоции / А.Н. Леонтьев. – М.: Наука, 2001. – 234 с.
17. Маскон І. В. Управління компанією / І.В. Маскон. – К., 2000. – 570 с.
18. Матрусова Т. Н. Япония : материальное стимулирование в фирмах / Т.Н. Матрусова. – М.: Наука, 2002. – 78 с.
19. Мотивація персоналу. [Підручник] / А. М. Колот. – К. : КНЕУ, 2006. – 340 с.
20. Пугачов В. П. Управління персоналом / В.П. Пугачов. – К., 2001 – 400 с.
21. Саати Т. Аналитическое планирование. Организация систем : учеб. пособие / Т. Саати, К. П. Кернс ; пер. с англ. ; под ред. И. А. Ушакова. – М. : Радио и связь, 1991. – 244 с.
22. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий : учеб. пособие / Т. Саати. – М. : Радио и связь, 1993. – 189 с.
23. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya\\_stimulyuvannya\\_pratsi\\_pidpriyemstvi\\_organizatsiyi](https://stud.com.ua/49345/ekonomika/motivatsiya_stimulyuvannya_pratsi_pidpriyemstvi_organizatsiyi)

24. Економічне стимулювання [Електронний ресурс] – URL: <http://www.ukr.vipreshebnik.ru/entsiklopediya/51-e/1920-ekonomichne-stimulyuvannya.html>
25. Поняття стимулювання праці на підприємстві та його функції [Електронний ресурс] – URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_36199\\_ponyattya-stimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html](https://studopedia.com.ua/1_36199_ponyattya-stimulyuvannya-pratsi-ta-yogo-funktsii.html)
26. Стимулирование труда [Електронний ресурс] – URL: [https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie\\_truda.htm](https://studme.com.ua/185411096510/menedzhment/stimulirovanie_truda.htm)
27. Методи мотивації праці та їх класифікація [Електронний ресурс] – URL: [https://studopedia.com.ua/1\\_10550\\_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ih-klasifikatsiya.html](https://studopedia.com.ua/1_10550_metodi-motivatsii-pratsi-ta-ih-klasifikatsiya.html)
28. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html)
29. Передумови ефективного мотивування працівників [Електронний ресурс] – URL: [https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644\\_0.html](https://otherreferats.allbest.ru/management/00937644_0.html)
30. Сучасні системи та форми стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://revolution.allbest.ru/management/00796426\\_0.html](https://revolution.allbest.ru/management/00796426_0.html)
31. Стимулювання праці [Електронний ресурс] – URL: [https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya\\_pratsi](https://stud.com.ua/6510/menedzhment/stimulyuvannya_pratsi)
32. Застосування нематеріальної мотивації на підприємствах [Електронний ресурс] – URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1014>
33. Методи нематеріального стимулювання розвитку персоналу в умовах ринкової економіки [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/104/7103.html>
34. Нематериальная мотивация [Електронний ресурс] – URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=1551>
35. Офіційний сайт Сіті Франс Сервіс [Електронний ресурс] – URL: <https://www.peugeot-citroen.com.ua/cto/>

36. Формування маркетингових стратегії підприємства [Електронний ресурс] – URL: <https://studin.ru/all/marketing-torgovlya/formuvannya-marketyngovoi-strategii/praktika/harakterystyka-pidpryemstva>
37. Сіті Франс Сервіс [Електронний ресурс] – URL: <https://carbook.ua/garages/c-kiev/898>
38. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_0.html)
39. Показники ділової активності підприємства [Електронний ресурс] – URL: <https://fin-admin.com/ua/fnansovij-analz/42-pokazniki-dlovo-aktivnost-pdprimstva.html>
40. Оборотність оборотних активів [Електронний ресурс] – URL: <https://www.finalon.com/slovník-ekonomichnikh-pokaznikiv/292-oborotnist-oborotnikh-aktiviv>
41. Аналіз оборотності обігових коштів [Електронний ресурс] – URL: <https://library.if.ua/book/89/6248.html>
42. Аналіз трудових ресурсів [Електронний ресурс] – URL: <https://works.doklad.ru/view/jf218pLl75o/5.html>
43. Аналіз руху кадрів [Електронний ресурс] – URL: [https://studme.com.ua/145501126292/ekonomika/analiz\\_dvizheniya\\_kadrov.htm](https://studme.com.ua/145501126292/ekonomika/analiz_dvizheniya_kadrov.htm)
44. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27\\_1.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635a3ad69b4c53a89421216c27_1.html)
45. Метод аналізу ієрархій [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/5591472/page:5/>
46. Мотивація та стимулювання праці персоналу [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3bc69b5d53b88421206d37\\_0.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65635a3bc69b5d53b88421206d37_0.html)
47. Удосконалення мотиваційної діяльності [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/5286573/page:5/>

48. Проект заходів щодо підвищення мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <http://www.managerhelp.org/hoks-1719-1.html>
49. Розробка системи вдосконалення мотивації персоналу [Електронний ресурс] – URL: <http://stud24.ru/management/rozrobka-sistemi-vdoskonalennya-motivac-personalu/416477-1428919-page5.html>
50. Масажне крісло Касада [Електронний ресурс] – URL: <https://casada.ua/massazhnoe-kreslo-casada-smart-v-uk>
51. Система мотивації на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://ukrbukva.net/page,26,110208-Sistema-motivacii-na-predpriyatii.html>
52. Аналіз, оцінка й основні форми матеріального стимулювання персоналу організації [Електронний ресурс] – URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36\\_1.html](https://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a3ac78a4d43a89421316c36_1.html)
53. Приклади позитивних та негативних цінностей [https://studopedia.com.ua/1\\_67262\\_prikлади-pozitivnih-ta-negativnih-tsinnostey.html](https://studopedia.com.ua/1_67262_prikлади-pozitivnih-ta-negativnih-tsinnostey.html)
54. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: [http://stud.wiki/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37\\_2.html](http://stud.wiki/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html)
55. Вдосконалення системи мотивації персоналу на підприємстві [Електронний ресурс] - URL: [https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37\\_2.html](https://knowledge.allbest.ru/management/2c0a65625a3ad78a4c43a88521216d37_2.html)
56. Удосконалення системи стимулювання праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <http://ua-referat.com/%D0%A3%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0>
57. Аналіз мотивації праці на підприємстві [Електронний ресурс] – URL: <https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=704706>
58. Удосконалення системи мотивації та стимулювання персоналу [Електронний ресурс] – URL: <https://studfiles.net/preview/7914205/page:3/>

# ДОДАТКИ

## Додаток А

Таблиця А1 – Консолідований баланс ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2018 рік

Актив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
<b>I. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	13,1	14,3
Основні засоби:	1010	43,8	111,9
первісна вартість	1011	85,0	206,9
знос	1012	(41,2)	(95,0)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	1095	56,9	126,2
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	749,4	835,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	0,1	57,3
Дебіторська заборгованість за розрахунками за розрахунками з бюджетом	1135	7,8	12,9
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	6,1	14,5
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	18,3	(26,7)
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	17,5	21,3
<b>Усього за розділом II</b>	1195	799,2	914,7
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	-	-
<b>Баланс</b>	1300	856,1	1040,9

Пасив	Код рядка	На початок звітнього періоду	На кінець звітнього періоду
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-

Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	233,3	318,4
Неоплачений капітал	1425	-	-
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1495</b>	<b>234,3</b>	<b>319,3</b>
<b>ІІ. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>ІІІ. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Продовження таблиці А1			
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	403,8	513,6
за розрахунками з бюджетом	1620	20,2	23,9
за у тому числі з податку на прибуток	1621	16,0	18,6
за розрахунками зі страхування	1625	2,8	4,0
за розрахунками з оплати праці	1630	24,5	51,6
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	170,5	128,4
<b>Усього за розділом ІІІ</b>	<b>1695</b>	<b>624,8</b>	<b>721,5</b>
<b>ІV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	<b>1700</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Баланс</b>	<b>1900</b>	<b>856,1</b>	<b>1040,9</b>

Таблиця А2 – Консолідований баланс ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2017 рік

Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
<b>І. Необоротні активи</b>			
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	13,1
Основні засоби:	1010	62,5	43,8
первісна вартість	1011	103,8	85,0
знос	1012	(41,3)	(41,2)
Довгострокові біологічні активи:	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
<b>Усього за розділом І</b>	<b>1095</b>	<b>62,5</b>	<b>56,9</b>
<b>ІІ. Оборотні активи</b>			
Запаси	1100	642,5	749,4
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	3,7	0,1
Дебіторська заборгованість за розрахунками за розрахунками з бюджетом	1135	19,1	7,8
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	9,2	6,1
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	1,7	18,3



Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	9,1	17,5
<b>Усього за розділом II</b>	1195	685,3	799,2
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>	1200	-	-
<b>Баланс</b>	1300	747,8	856,1

Продовження таблиці А2

<b>Пасив</b>	<b>Код рядка</b>	<b>На початок звітнього періоду</b>	<b>На кінець звітнього періоду</b>
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	1,0	1,0
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	137,3	233,3
Неоплачений капітал	1425	-	-
<b>Усього за розділом I</b>	1495	138,3	234,3
<b>II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення</b>			
<b>III. Поточні зобов'язання і забезпечення</b>			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість: за довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
за товари, роботи, послуги	1615	465,4	403,8
за розрахунками з бюджетом	1620	25,9	20,2
за у тому числі з податку на прибуток	1621	22,5	16,0
за розрахунками зі страхування	1625	2,1	2,8
за розрахунками з оплати праці	1630	13,4	24,5
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	102,7	170,5
<b>Усього за розділом III</b>	1695	609,5	624,8
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>	1700	-	-
<b>Баланс</b>	1900	747,8	856,1

Таблиця А3 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2018 рік

<b>Стаття</b>	<b>Код рядка</b>	<b>За звітний період</b>	<b>За аналогічний період попереднього року</b>
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3131,4	2126,1
Інші операційні доходи	2120	253,7	95,5
Інші доходи	2240	-	-

Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	3385,1	2221,6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(2155,7)	(1425,3)
Інші операційні витрати	2180	(1125,7)	(679,2)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(3281,4)	(2104,5)
Фінансовий результат до оподаткування	2290	103,7	117,1
Продовження таблиці Б1			
Податок на прибуток	2200	(18,6)	(21,1)
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	85,1	96,0

Таблиця А4 – Звіт про фінансові результати ТОВ «Сіті Франс Сервіс» за 2017 рік

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	2126,1	2004,6
Інші операційні доходи	2120	95,5	84,4
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000+2120+2240)	2280	2221,6	2089,0
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	(1425,3)	(1345,3)
Інші операційні витрати	2180	(679,2)	(635,9)
Інші витрати	2270	-	-
Разом витрати (2050+2180+2270)	2285	(2104,5)	(1981,2)
Фінансовий результат до оподаткування (2280-2285)	2290	117,1	107,8
Податок на прибуток	2200	(21,1)	(19,4)
Чистий прибуток (збиток) (2290-2300)	2350	96,0	88,4

## Додаток Б

Анкета соціологічного опитування працівників

ТОВ «Сіті Франс Сервіс»

Позначте відповіді, які, на Вашу думку, коректні та відповідають рівню Вашого задоволення:

1. Чи задоволені Ви рівнем заробітної плати
  - ☐ Повністю задоволені
  - ☐ Частково задоволені
  - ☐ Не задоволені
2. Що для Вас є більш прийнятним:
  - ☐ Невисокий, але гарантований заробіток
  - ☐ Високий непостійний заробіток
3. Як Ви вважаєте, Ваша заробітна плата пропорційна обсягу виконуваної Вами роботи:
  - ☐ Так
  - ☐ Ні
4. Яким чином нараховується заробітна плата:
  - ☐ Визначається мною з керівництвом
  - ☐ Залежить від обсягу виконуваної роботи
  - ☐ Не знаю
5. Ви завжди лишаєтесь на корпоративних вечірках та обговорюєте цілі підприємства:
  - ☐ Так, завжди
  - ☐ Ні, ніколи
  - ☐ Іноді
6. Чи граєте Ви в футбол за рахунок коштів компанії:
  - ☐ Так, з самого початку
  - ☐ Так, але іноді
  - ☐ Взагалі не знаю, що є така можливість

7. Які методи збільшення ефективності стимулювання праці підходять Вам більше(декілька варіантів відповідей):

- ☐ Збільшення заробітної плати
- ☐ Можливість кар'єрного росту
- ☐ Гнучкий графік
- ☐ Безкоштовне харчування
- ☐ Оплачене медичне страхування
- ☐ Освітні програми
- ☐ Безкоштовний мобільний зв'язок
- ☐ Надання автомобіля компанії у власне користування
- ☐ Пільгові кредити
- ☐ Не знаю про такі можливості підприємства

8. Чи маєте Ви намір змінити роботу:

- ☐ Так, хочу
- ☐ Ні, не хочу, все задовільняє

9. Як Ви оцінете умови праці на підприємстві:

- ☐ Задовільні
- ☐ Незадовільні
- ☐ Завжди можна краще

10. Що впливає на якість Вашої роботи:

- ☐ Освіта
- ☐ Мотивація
- ☐ Настрій
- ☐ Заробітна плата
- ☐ Можливість кар'єрного росту
- ☐ Родина

